

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE
LEUR ENVIRONNEMENT

PAR
RABIE MOUMNI

LES PRATIQUES DE VEILLE COMMERCIALE : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE
SUR DES PME EXPORTATRICES DE LA RÉGION DE TROIS-RIVIÈRES

Mai 2000

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

RÉSUMÉ

La domination de la mondialisation et d'une concurrence acharnée ne peut que déclencher le système de veille commerciale des PME exportatrices. La mission de ce système est d'ajuster la PME exportatrice avec son environnement commercial. Les activités de ce système représentent aussi un moyen à la disposition des PME exportatrices pour prévoir le comportement de leurs clients, fournisseurs, concurrents, etc. Toutefois, un système de veille commerciale suppose trois activités qui se succèdent logiquement. Il s'agit de la collecte et la sélection des informations, le traitement des informations sélectionnées, et enfin la diffusion des informations traitées.

De plus, l'abondance et la diversité des informations et des sources d'informations exigent des PME exportatrices une stratégie sélective et rationnelle en mesure de contrôler les flux d'informations capables de stimuler leur compétitivité. Ainsi, on comprend que les activités de veille commerciale peuvent réduire la complexité environnementale.

Notre étude est exploratoire. Elle a permis dans la mesure du possible de comprendre les pratiques de veille commerciale dans les PME exportatrices localisées dans la région de Trois-Rivières. Toutefois, notre recherche s'intéresse plus spécifiquement à la contribution des activités de veille commerciale dans la meilleure performance des PME exportatrices.

Notre étude s'attarde sur les différents types de PME exportatrices et leurs spécificités. Elle s'intéresse aux facteurs de contingence liés à la présence des activités de veille commerciale (les caractéristiques du propriétaire-dirigeant, l'environnement interne et l'environnement externe) et aux dimensions des activités de veille commerciale (les objectifs de la veille commerciale, les types d'informations et les sources d'informations). Encore, elle insiste sur le lien qui pourra exister entre ces activités de veille commerciale et la performance des PME exportatrices étudiées.

Concernant les activités de la veille commerciale dans les PME exportatrices étudiées, notre étude a révélé que les sources d'informations utilisées sont souvent informelles. De même, le traitement et la diffusion des informations collectées sont souvent informelles. Par ailleurs, on a pu conclure que la recherche des informations est continue. De plus, on a pu comprendre que le recours aux réseaux d'informations semble stimuler les activités de la veille commerciale dans les PME exportatrices étudiées. D'autre part, ces activités semblent aussi aider ces PME exportatrices à mieux satisfaire leur clientèle, à accroître leur chiffre d'affaire, et à atteindre une meilleure performance.

RÉMERCIEMENTS

*Je dédie ce mémoire à ma famille, à qui j'ai sans cesse pensé tout au long de ce voyage.
À mon père, qui m'a aidé à poursuivre mes études au Canada. J'espère que vous êtes fier
de moi. Merci pour tout.*

À ma mère, la plus merveilleuse des femmes. Je lui dois aussi ma réussite. Merci.

À « Youness », mon jeune frère, mon ami.

À « Rajae », ma sœur, le bébé de la famille.

À « Hicham », mon grand frère.

À « Ibtissam », ma belle-sœur.

À « Islam », ma nièce, que j'ai hâte de voir.

À ma future femme que dieu seul la connaît.

À mes futurs enfants si dieu le veut.

*De façon plus concrète et plus immédiate, je désire remercier « Yvon Bigras » qui
m'a aidé à chacune des étapes de la recherche et de la rédaction. Merci pour votre
grande patience et tous vos encouragements. Je suis très reconnaissant. Merci « Yvon
Bigras »*

*J'adresse des remerciements particuliers à Jocelyn Perreault et à Denis Pettigrew
pour leur patiente révision des textes et de leurs précieuses suggestions. Merci beaucoup.*

Je dédie ce mémoire à tous mes ami(e)s

À « Isabelle Poulin » et à toute la famille « Poulin » pour sa générosité et sa courtoisie

À « Nadia » pour ses conseils et tous ses beaux gestes

*À « Sid Nadi, Rachid, Khalid, Saïd, Hicham, Hafid, Loubna, Najib, Fatmi, Oussama,
Mohamed », mes ami(e)s au Maroc.*

À « Chriti Ahmed, Adil, Abdellatif, Mohamed, Saniba, Hassan, Salim, Smiyej, Youness, Youssef, Zine, Stati, Oujdi, Bikich, Rachid, Nabil, Bouda, Nouredine, Hicham, Marwane, Jamal, Wassim, Najwa, Amina, Hassania, Samir » mes ami(e)s au Québec.

Rabie Moumni

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	i
REMERCIEMENTS.....	iii
TABLE DES MATIÈRES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES SCHÉMAS.....	xi
INTRODUCTION.....	1

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE 3

I.1 Choix et justification du thème choisi	3
I.1.1 Choix du thème	3
I.1.2 Justification du thème choisi	5
I.2 Problématique managériale	6
I.2.1 Identification des acteurs	6
I.2-1-1 Les PME exportatrices	7
• PME exportatrices professionnelles	7
• PME exportatrices opportunistes	7
• PME exploratrices en transition	8
I.2-1-2 Le propriétaire-dirigeant	9

I.2.1.3 Les employés de la PME exportatrice	9
I.2.1.4 Les chercheurs et les étudiants	9
I.2.1.5 Les consultants	9
I.2.1.6 Les ministères.....	10
I.2.1.7 Les réseaux d'entreprise	10
I.2.2 Le choix de l'acteur principal	10
I.2.3 Les options envisageables et niveau de décision	11
I.2.4 La problématique managériale.....	13
I.2.5 Conclusion	14

CHAPITRE II

REVUE DE LA LITTÉRATURE..... 15

II.1 Le concept de veille, son importance et la veille commerciale	15
II.1.1 Le concept de veille.....	15
II.1.2 L'importance de la veille	17
II.1.3 La veille commerciale.....	18
II.2 Les PME et l'exportation	21
II.2.1 L'exportation et la taille de la PME	21
II.2.2 Les PME et la décision d'exportation	22
II.2.3 Les difficultés des PME à l'égard de l'exportation	24
II.3 Les facteurs de contingence.....	25
II.3.1 Le propriétaire-dirigeant.....	26
II.3.2 L'environnement interne	27
II.3.2.1 Les pratiques de gestion dans les PME	27
II.3.2.2 La stratégie	28

II.3.2.3 L'organisation.....	28
II.3.3 L'environnement externe	29
II.3.3.1 Les complexités de l'environnement.....	29
II.3.3.2 Les réseaux d'information	31
II.4 Les dimensions de la veille	31
II.4.1 Les objectifs de la veille dans la PME	32
II.4.2 Les types d'informations	34
II.4.3 Les sources d'informations des PME	35
II.4.3.1 Les principales sources d'informations formelles.....	35
II.4.3.2 Les principales sources d'informations informelles.....	37
II.5 Les critères de performance dans les PME	38
II.6 Les critiques générales de la documentation recueillie	40
 CHAPITRE III CADRE CONCEPTUEL GLOBAL ET SPÉCIFIQUE.....	
	43
III.1 Présentation et discussion du cadre conceptuel global	43
III.2 Présentation et discussion du cadre conceptuel spécifique.	47
III.3 Spécification des construits et des variables	49
III.4 Problème de recherche, questions de recherche et objectifs de recherche.....	52
III.4.1 Problème de recherche.....	53
III.4.2 Questions de recherche.....	53
III.4.3 Objectifs de recherche.....	53
III.5 Formulation des propositions de recherche	54

CHAPITRE IV	
MÉTHODOLOGIE	59
IV.1 Choix du type d'étude.....	59
IV.2 Échantillonnage	60
IV.3 Collecte des données	61
IV.4 Identification des informations nécessaires	61
IV.5 Identification des sources d'informations.....	62
IV.6 Instrument de mesure	62
IV.7 Traitement et analyse des données.....	65

CHAPITRE V	
PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES	
RÉSULTATS.....	66
V.1 La collecte des informations primaires	66
V.2 Les résultats de l'étude	68
V.2.1 Présentation des entreprises	70
Entreprise 1	70
Entreprise 2	75
Entreprise 3.....	79
Entreprise 4.....	84
Entreprise 5.....	89
Entreprise 6.....	94
Entreprise 7.....	98
V.2.2 Interprétation des résultats.....	103

<i>L'identification des entreprises</i>	103
<i>Les pratiques de gestion et les activités de veille commerciale dans les PME étudiées.....</i>	106
<i>L'environnement externe</i>	112
<i>Les caractéristiques du propriétaire-dirigeant</i>	117
<i>Le recours aux réseaux d'informations.....</i>	121
<i>La mesure de la performance.....</i>	121

CHAPITRE VI

CONCLUSION.....	127
V.1 Les principaux résultats	127
V.2 Les limites de l'étude.....	129
V.3 Les contributions et recommandations de la recherche....	130
BIBLIOGRAPHIE.....	133

ANNEXE

GUIDE D'ENTREVUE.....	141
------------------------------	-----

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Options envisageables.....	12
Tableau 2 Les sources d'informations formelles	36
Tableau 3 Les sources d'informations informelles	38
Tableau 4 Synthèse des objectifs de recherche	63
Tableau 5 Caractéristiques de l'échantillon	105
Tableau 6 Caractère de la recherche d'informations dans les entreprises de l'échantillon	107
Tableau 7 Les sources d'informations utilisées par les entreprises....	109
Tableau 8 La fréquence de l'utilisations des deux sources d'informations	111
Tableau 9 Les informations recherchées sur l'environnement externe	116
Tableau 10 Synthèse des résultats.....	120
Tableau 11 L'évolution du chiffre d'affaire des PME étudiées.....	123
Tableau 12 Confrontation des propositions de recherche avec les informations primaires.....	126

LISTE DES SCHÉMAS

Schéma 1 Cadre conceptuel global	46
Schéma 2 Cadre conceptuel spécifique.....	48
Schéma 3 Relation entre les variables.....	51
Schéma 4 Synthèse de la problématique de recherche.....	58

INTRODUCTION

Au Canada comme dans la plupart des pays du monde, les PME ne cessent de confirmer leur poids économique. Les résultats réalisés par les PME sont très satisfaisants surtout en ce qui concerne l'emploi. Grâce à eux, les gouvernements de différents pays ont pu atténuer un grand nombre de problèmes (chômage, stagnation économique, etc.) (Julien et Marchesnay, 1996). Ainsi, ce succès a incité les pouvoirs publics à s'intéresser d'avantage aux PME en leur préparant différents programmes d'aide. De même, ce succès a inspiré les universités et les écoles supérieures de gestion à mettre en place différents programmes d'étude sur l'entrepreneuriat. D'autre part, avec le phénomène de mondialisation et de libéralisme, les PME s'orientent de plus en plus vers les marchés étrangers. Ainsi, l'exportation permet à ces petites et moyennes organisations de s'offrir de nouveaux débouchés. De plus, cette activité permet également aux PME de saisir voire même de créer des opportunités sur de nouveaux marchés.

Dans le même contexte, plusieurs points d'interrogation préoccupent les décideurs des PME en général et des PME exportatrices en particulier : Est-ce que tout va bien à bord? Mais pour combien de temps? Nos concurrents sont-ils du même niveau que nous? Sont-ils en avance ou en recul? Beaucoup de dirigeants sont en pleine incertitude et se retrouvent à la croisée des chemins. En d'autres mots, au centre de trois voies ou passages nettement divergents:

- Foncer dans le brouillard sans trop regarder.
- Imiter ce que font les autres pour se sentir en sécurité.
- Essayer d'y voir plus clair avec une paire de lunettes variée pour prendre l'initiative.

La mission des PME exportatrices est jugée difficile à accomplir à cause de la complexité de l'environnement. Cette complexité tient ses origines de la notion d'incertitude. Par ailleurs, la situation actuelle, soufflée par les courants de la mondialisation, oblige les PME à connaître davantage leur environnement (économique, politique, culturel, social) pour pouvoir anticiper les changements et contourner leurs

effets au profit de l'entreprise. Donc, la veille et la vigilance représentent un postulat pour les PME exportatrices qui visent la compétitivité et la croissance à travers la satisfaction de leur clientèle et le développement de nouveaux marchés.

Plusieurs recherches ont abordé le concept de veille. Elles ont tenté de définir ce concept et de voir ainsi les facteurs de contingence liés à la présence d'un système de veille dans la PME. Pour notre sujet, nous tentons d'étudier les activités de veille commerciale qui se trouvent désormais au cœur du marketing. En fait, il s'agit d'un sujet qui a été rarement étudié, du moins dans les PME exportatrices. Ainsi, notre objectif principal est celui d'examiner le lien qui pourra exister entre l'atteinte d'une meilleure performance et la présence des activités de veille commerciale dans les PME exportatrices.

Dans cette étude, nous mettrons l'accent sur les trois facteurs de contingence liés à la présence des activités de veille commerciale. À savoir, l'environnement interne (les pratiques de gestion, l'organisation et la stratégie de l'entreprise), l'environnement externe (la complexité de l'environnement et le recours aux réseaux d'information) et le propriétaire-dirigeant (sa personnalité et son attitude). Nous présentons également un aperçu des PME exportatrices, de la décision d'exportation et des obstacles liés à cette activité. Finalement, les critères de performance retenus dans la littérature seront analysés. Cette recherche repose sur des études de cas auprès de sept PME exportatrices. Les études de cas, précédées par une revue de la littérature, ont notamment pour objectif d'analyser les activités de veille commerciale dans les PME exportatrices.

Notre recherche pourra être utile, tout d'abord, pour les pouvoirs publics (aider les PME en matière d'information), pour les chercheurs (compléter dans la mesure du possible les études qui ont déjà abordé le sujet), et enfin pour les propriétaires-dirigeants (fournir une paire de lunettes variée basée sur les travaux de chercheurs réputés et inspirées des expériences vécues par des PME). De même, cette étude s'adresse à tous les agents économiques intéressés par les activités d'exportation dans les PME.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

I.1 Choix et justification du thème choisi

I.1.1 Choix du thème

La performance et la survie des PME exportatrices dépendent de plusieurs facteurs. À part le rôle des activités de la veille commerciale, plusieurs autres options peuvent se présenter pour soutenir les PME. Ainsi, les petites et moyennes organisations peuvent faire l'objet d'interventions de plusieurs acteurs (État, chercheurs, associations, etc.) dans différents domaines de la gestion (marketing, management, gestion des ressources humaines, etc.). À titre d'exemple, on peut mener des études sur les capacités financières des PME, la commercialisation des produits, la gestion des opérations de production, les caractéristiques psychologiques du propriétaire-dirigeant, la gestion des ressources humaines, etc.

Notre recherche se fixe comme objectif l'identification et l'analyse d'un problème, qui à notre avis, se trouve au cœur de toutes les difficultés rencontrées par les PME sur les marchés étrangers. Il s'agit des difficultés à créer et ainsi saisir les opportunités offertes sur les marchés étrangers. Pour ce faire, il est indispensable de disposer d'une cueillette d'informations riches, utiles, pertinentes et au bon moment.

Chaque type de décision demande réciproquement un type d'information bien précis. En revanche, si on cherche à augmenter les capacités productives de l'entreprise, on parlera de l'organisation d'une veille technologique capable de détecter les nouvelles technologies disponibles sur le marché. De même, si on cherche à satisfaire et à attirer de nouveaux clients, on sera mené à collecter des informations marketing. Autrement dit, il s'agira d'organiser des activités de veille commerciale.

Dans le même ordre d'idées, si on vise la connaissance des forces et des faiblesses des concurrents, on parlera de la structuration d'une veille concurrentielle. Enfin, on pourra parler de veille stratégique quand l'entreprise cherche à collecter des informations variées. Ainsi, à partir des écrits de plusieurs auteurs, on peut conclure qu'il peut y avoir plusieurs types de veilles alimentés par différents types d'informations :

- **La veille stratégique** : les activités de veille stratégique permettent à l'entreprise de suivre le développement de son environnement économique (Lesca et Caron, 1994). Ces activités peuvent s'intéresser aussi bien aux aspects technologique, concurrentiel et commercial.
- **La veille technologique** : les activités de veille technologique informent l'entreprise sur l'évolution des différents procédés de production existant sur le marché. De même, ces activités peuvent inciter l'entreprise à ajuster ou à faire appel à de nouveaux équipements.
- **La veille commerciale** : les activités de veille commerciale s'intéressent plus aux nouveaux besoins de la clientèle, les opportunités offertes sur le marché national et international, les fournisseurs, etc. Il s'agit d'activités branchées sur le domaine du marketing.
- **La veille concurrentielle** : la veille concurrentielle se veut une activité d'identification de la concurrence actuelle et potentielle. L'objectif de l'entreprise est de connaître les stratégies de chacun de ses concurrents pour anticiper les différents événements et changements qui peuvent se présenter.

En outre, quel que soit le type de veille adopté, on comprend qu'il s'agit clairement d'une activité qui s'intéresse à la recherche d'informations d'anticipation.

Nous avons donc vu que les thèmes peuvent être nombreux au sein de la notion de veille. En ce qui concerne le sujet de notre recherche, nous allons nous intéresser à

l'importance et à l'utilité de la veille commerciale pour les PME évoluant dans le domaine des exportations. Ainsi, on étudiera jusqu'à quel point les activités de veille commerciale peuvent promouvoir une meilleure performance des PME exportatrices.

I.1.2 Justification du thème choisi

L'environnement est un univers complexe et plein d'incertitude. Ainsi, pour être capable de suivre l'évolution des changements environnementaux, Lesca et Caron (1994) soutiennent que les PME ne peuvent se passer de l'information. Par ailleurs, seul un système de veille est capable d'explorer l'information collectée et de développer une attitude d'anticipation concernant les différents changements qui peuvent se présenter sur l'environnement.

Aussi, avec la mondialisation de l'information et la grande présence des réseaux Internet et des médias, on ne peut parler de pénurie d'informations. Par contre, les informations sont abondantes et diversifiées, ce qui ne facilite pas toujours la tâche des PME qui doivent avoir une démarche logique pour classer, sélectionner et traiter les informations susceptibles de créer une connaissance ou de saisir une opportunité. Cette démarche ne peut s'appliquer qu'au sein d'un système de veille où on peut distinguer soigneusement trois étapes, à savoir : la collecte, le traitement et la diffusion des informations traitées.

Par ailleurs, à la différence des grandes entreprises, les PME jouissent de pratiques de gestion bien spécifiques. À cet égard, on note la capacité d'être flexible et une grande présence de pratiques de gestion informelles (Julien et al., 1988). De ce fait, il est évident de conclure que les activités de veille dans les PME sont pratiquées différemment des grandes entreprises.

Comme on vient de voir, dans une PME, les activités de veille sont plus complexes, les informations sont souvent informelles, abondantes et diversifiées. Ainsi, la

nature des informations est souvent variée et d'origines différentes. Par ailleurs, la veille commerciale est une activité qui s'intéresse à l'identification de la clientèle actuelle et potentielle, qui cherche à connaître la stratégie de chaque clientèle et qui anticipe les décisions qui influencent le futur de l'entreprise. Il est donc préférable d'étudier la veille commerciale qui, sous nos yeux, peut englober les différents aspects de la veille.

En somme, au sein de la veille commerciale, on assiste à un chevauchement de la veille technologique et concurrentielle. La première s'intéresse à l'innovation et aux changements technologiques qui visent l'amélioration ou la création de nouveaux produits et services destinés à la clientèle. Quant à la deuxième, son objectif est d'assurer, auprès des clients, une meilleure image de l'entreprise par rapport aux autres concurrents. Donc, les deux types de veille convergent vers le client.

À la lumière de ces propos, et vu l'importance de l'activité d'exportation qui permet de créer de nouveaux débouchés et opportunités pour les entreprises, il est aisé de croire qu'étudier la veille commerciale est primordial pour les PME exportatrices. En outre, l'entreprise exportatrice se heurte à une concurrence au niveau mondial et ainsi à la complexité de l'environnement. Devant cette situation, le propriétaire-dirigeant de la PME exportatrice ne peut, seul, appréhender les problèmes économiques actuels. Par conséquent, l'entreprise ne peut plus se passer des capacités d'observation et de réflexion de plusieurs acteurs. Évidemment, il serait trop long de mentionner tous les acteurs qui influencent les décisions des dirigeants des PME dans le cadre de ce travail. Il convient de présenter les acteurs les plus intéressants.

I.2 Problématique managériale

I.2.1 Identification des acteurs

Après avoir rappelé l'objectif de la veille commerciale, il convient de présenter les acteurs les plus déterminants dans le cadre de notre sujet. Il s'agit bien sûr du

propriétaire-dirigeant, des employés de la PME exportatrice, des chercheurs et des étudiants, des ministères, des associations et des réseaux d'entreprises.

Dans le cas d'une PME en général et d'une PME exportatrice en particulier, l'organisation est en grande partie confondue avec le propriétaire-dirigeant, étant donné que c'est souvent lui qui décide de tout. Il est donc aisé de voir les différents types de PME exportatrices qui reflètent en quelque sorte les différents types de propriétaires-dirigeants. Ainsi, selon Julien et al. (1995), Julien et Marchesnay (1996), Ranquillo et Saurina (1994), on distingue trois types de PME exportatrices. À savoir, les PME exportatrices professionnelles, les PME exportatrices opportunistes et les PME exportatrices en transition.

I.2.1.1 Les PME exportatrices

- PME exportatrices professionnelles

Les PME exportatrices professionnelles sont pro-actives et disposent d'une stratégie ainsi que d'objectifs bien définis. Elles n'hésitent pas à demander l'aide des intermédiaires. Elles participent dans des foires et des expositions internationales et disposent d'une structure organisée en matière de recherche et développement. C'est ce que Guilhon et al. (1994) ont appelé avoir une stratégie d'anticipation. Pour ces entreprises, l'exportation est une fonction stratégique (Hégo, 1994). Rappelons qu'une stratégie d'anticipation est une réflexion sur les différents moyens permettant à l'entreprise de se défendre contre les forces de la concurrence et de l'environnement en général.

- PME exportatrices opportunistes

Les PME exportatrices opportunistes sont réactives, et elles sont plutôt orientées vers le marché national. On n'assiste à aucune démarche bien planifiée de l'exportation au sein de ces entreprises. C'est ce que Guilhon et al. (1994) ont appelé avoir une

stratégie adaptative. Pour ces entreprises, l'exportation est vue comme une option secondaire. En revanche, l'exportation est considérée comme une nécessité pour ces organisations surtout lorsque le marché national devient trop étroit (Hégo, 1994).

- PME exportatrices en transition

Dans cette catégorie, on observe deux types d'entreprises: des firmes qui investissent de plus en plus dans l'exportation, et d'autres qui se retirent de plus en plus des marchés étrangers et se contentent du marché national.

En parallèle avec ce qu'on vient de présenter, Faucon et Levratti (1994) distinguent trois types d'exportateurs tout en s'intéressant à la part des exportations dans le chiffre d'affaire:

- Les petits exportateurs où les activités d'exportation représentent entre 5% et 20% du total du chiffre d'affaire réalisé par l'entreprise.
- Les exportateurs qui consacrent entre 20% et 60% de leur chiffre d'affaire à l'exportation.
- Les exportateurs spécialisés qui allouent plus que 60% de leur chiffre d'affaire à l'exportation.

À la lumière de ces informations, nous avons tenté de présenter les différents types de PME exportatrices qui reflètent en quelque sorte les différentes stratégies de leurs dirigeants.

Il s'agit maintenant de compléter la liste des acteurs jugés les plus intéressants dans le cadre de notre sujet.

I.2.1.2 Le propriétaire-dirigeant

C'est un personnage qui a beaucoup d'influence sur les activités de la PME. Sa personnalité (intuition, souplesse et créativité) joue un rôle très important dans la performance de son entreprise (Roper, 1998 et Goduin, 1986). Comme on le verra plus tard, il représente un des facteurs de contingence qui stimulent la présence des activités de veille commerciale.

I.2.1.3 Les employés de la PME exportatrice

Dans le but de participer au développement de l'entreprise ou d'avoir part dans les décisions qui se prennent au sein de l'entreprise, les employés de la PME peuvent participer activement à la collecte et au traitement de l'information. Ils peuvent ainsi, à titre d'exemple, ressembler à des antennes orientées vers les clients et les concurrents.

I.2.1.4 Les chercheurs et les étudiants

Leurs objectifs sont de chercher les moyens permettant de mieux organiser et optimiser les activités de veille commerciale dans les PME exportatrices. Ainsi, ils peuvent mener leurs études pour les réseaux d'entreprises, pour des organismes publics ou privés qui s'intéressent à la performance des PME, etc.

I.2.1.5 Les consultants

Leurs objectifs sont les mêmes que les étudiants et les chercheurs. Il s'agit juste de souligner la présence du but lucratif qu'ils ont par rapport à leurs homologues précités.

I.2.1.6 Les ministères

Leurs objectifs sont entre autres de mettre à la disposition des PME les différentes sources d'informations. En plus de la bonne qualité des informations collectées auprès de ces organisations, on peut y ajouter l'élément de confiance qui peut inciter les PME à se fier à eux en toute sécurité.

I.2.1.7 Les réseaux d'entreprise

C'est un sujet qui se présente en force ces derniers temps dans le domaine de l'entrepreneuriat. Au niveau de la veille, ces réseaux permettent aux PME membres de s'échanger toute sorte d'informations. De plus, ces réseaux contribuent à l'enrichissement des connaissances des PME à travers un apprentissage à double boucle en amont et en aval. C'est un point qu'on aura l'occasion d'approfondir dans la recension de la littérature.

À tous ces acteurs, on pourra ajouter, les chambres de commerce, les différents créateurs de banques de données qui proviennent aussi bien du secteur privé que public (Ex. site Internet), les universités, les bureaux d'études, les organismes aidant les jeunes promoteurs, etc.

I.2.2 Le choix de l'acteur principal

L'acteur retenu pour notre recherche sera le propriétaire-dirigeant de l'entreprise. Celui-ci est, à notre avis, le premier à être intéressé par le succès et la prospérité de son entreprise. Rappelons que la plupart des autres acteurs qu'on vient de citer convergent vers la même finalité. Dans notre sujet, l'objectif managérial général du propriétaire-dirigeant de la PME exportatrice est celui d'assurer la survie et la meilleure performance de son entreprise. Cela signifie, pour une PME exportatrice, la conquête de nouveaux

marchés à l'exportation, la satisfaction de la clientèle, l'amélioration de la qualité des produits et services exportés, etc.

Comme on vient de l'évoquer, l'objectif managérial du dirigeant, qui est la meilleure performance de son entreprise, peut avoir beaucoup de retombées sur les différentes fonctions de l'entreprise (administrative, technique, technologique, commerciale, etc.). De ce fait, plusieurs options peuvent se présenter au chef de l'entreprise pour réaliser son objectif.

I.2.3 Les options envisageables et niveau de décision

En se fixant comme objectif managérial : comment aider les PME exportatrices à atteindre une meilleure performance, plusieurs options peuvent se présenter aux chefs d'entreprises. Parmi celles qu'on peut souligner dans le cadre de notre sujet, on cite:

- la formation du propriétaire-dirigeant de la PME à l'exportation
- l'organisation des activités de veille commerciale
- le recours aux associations et aux alliances stratégiques.
- le recrutement de spécialistes en exportation
- le recours aux nouvelles technologies.

Bien que les options paraissent variées, on retiendra les activités de veille commerciale comme moyen efficace pour promouvoir les PME exportatrices. Le tableau 1 explique les raisons de ce choix.

Tableau 1 Options envisageables

Options possibles	Niveau d'incertitude
<p>La formation du propriétaire-dirigeant de la PME à l'exportation.</p>	<p>Souvent, les dirigeants de PME n'ont pas assez de temps pour retourner aux études. Ainsi, ils préfèrent se contenter de leur expériences et de leur capacités d'apprendre sur le marché.</p>
<p>La présence des activités de veille commerciale. (Option retenue)</p>	<p>Forte probabilité de succès en raison de la complexité de l'environnement. De plus, l'information occupe une place stratégique dans le processus décisionnel de l'entreprise.</p>
<p>L'association avec les autres PME exportatrices.</p>	<p>Cette option a des exigences particulières au niveau des méthodes de gestion adoptées par le chef de l'entreprise. De plus, pour accepter de travailler en réseaux, un autre élément s'ajoute, c'est celui de la confiance à l'égard des membres du réseau.</p>
<p>Recrutement des spécialistes en exportation</p>	<p>L'omniprésence du chef de l'entreprise dans toutes les activités de l'entreprise peut le pousser à vouloir tout contrôler et à moins déléguer. Ajoutons que les ressources financières des PME sont généralement limitées pour supporter les salaires des spécialistes en exportation.</p>
<p>Opter pour les nouvelles technologies</p>	<p>C'est une option qui exige des ressources financières importantes, ce qui n'avantage pas toutes les PME.</p>

Pour la suite de notre étude, nous allons essayer de confronter l'objectif managérial avec le processus de veille commerciale (option retenue), comme étant un moyen capable de le soutenir.

I.2.4 La problématique managériale

À la lumière de tout ce qu'on vient de citer, on souligne l'objectif managérial général qui est la meilleure performance de l'entreprise, alors que l'objectif managérial spécifique est celui de faire de la veille commerciale adéquate à la PME exportatrice. D'où la question managériale suivante:

Dans le but d'atteindre une meilleure performance de l'entreprise, comment faire de la veille commerciale dans la PME exportatrice ?

Notre problématique pourra avoir comme justification le rôle stratégique de l'information. Ainsi, la disposition d'un système de veille commerciale représente une nécessité surtout avec les courants du libéralisme qui ont beaucoup favorisé le commerce international. À titre d'exemple, on note le phénomène de la mondialisation de l'information, la tendance des relations internationales vers le libéralisme, l'évolution rapide des sciences, l'intensification de la concurrence, etc. Soulignant que ces deux derniers événements ont avantagé d'une manière impressionnante le consommateur en lui offrant plus de choix pour maximiser sa satisfaction, ce qui l'a rendu de plus en plus exigeant.

Enfin, il est complètement erroné de croire que le rôle d'un système de veille commerciale se limite à la collecte des informations à caractère commercial. En effet, un système de veille dépasse cette vision archaïque et s'étend à une mission extrêmement importante qui est celle de l'analyse et du traitement de l'information dans le but de prendre les bonnes décisions capables de mettre l'entreprise sur les rails d'une meilleure la performance.

I.2.5 Conclusion

Vu la complexité et les grandes turbulences que connaît l'environnement, on comprend que la disposition d'un système de veille commerciale dans la PME exportatrice est indispensable pour son succès. Par ailleurs, la mission de ce système ne se limite pas à la collecte d'informations, elle s'étend à d'autres activités qui font partie intégrante de tout le système de veille. Il s'agit, en particulier, du traitement et de la diffusion des informations recueillies dans le but de prendre les bonnes décisions.

Après avoir rappelé brièvement les différents types de PME exportatrices, le concept de veille et la problématique managériale, on tentera maintenant de décortiquer les éléments trouvés dans la documentation. Ainsi, la seconde étape de notre travail se veut une étude en profondeur du système de veille commerciale dans les PME exportatrices à travers une recension de la littérature. Soulignons encore une fois que le but de notre étude est de voir jusqu'à quel point les activités de veille commerciale pourront servir ou être utiles au propriétaire-dirigeant pour contribuer à la meilleure performance de son entreprise.

CHAPITRE II

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Après avoir défini le problème managérial ainsi que les grands traits de notre sujet de recherche, nous abordons maintenant le contexte théorique. Cependant, dans ce qui suit, et après avoir rappelé l'importance du système de veille, nous allons commencer par définir le concept de veille en général et de veille commerciale en particulier. Nous aborderons, ensuite, l'exportation et les PME ainsi que les différents facteurs de contingence liés à la présence des activités de veille commerciale, à savoir; le propriétaire-dirigeant, l'environnement interne, et l'environnement externe de l'entreprise.

De même, nous discuterons les trois dimensions de la veille, à savoir : les objectifs de la veille dans la PME, les types d'informations et les sources d'informations. On tentera par la suite, toujours d'après la documentation consultée de définir les critères de performance pour une PME exportatrice. Enfin, nous conclurons avec quelques critiques de la littérature consultée. En plus de ces critiques constructives, on proposera certaines suggestions dans le but d'enrichir les études futures abordant le même sujet.

II.1 Le concept de veille, son importance et la veille commerciale

II.1.1 Le concept de veille

Lesca et Marteau (1986) reconnaissent que la veille est l'art de repérer, collecter, traiter et stocker les informations et les signaux pertinents capables de conduire l'entreprise vers une meilleure performance. Le système de veille permet ainsi de protéger le futur de l'entreprise face à la concurrence et aux différentes menaces. Ainsi, la veille est l'écoute des changements environnementaux dans le but de les prévoir et de s'y

adapter. La disposition d'un système de veille permet également de créer et saisir de nouvelles opportunités qui peuvent se présenter dans l'environnement. Il s'agit d'un processus qui mène l'entreprise à intégrer l'information dans la prise de décisions. Par ailleurs, vu que l'environnement est en perpétuel mouvement, on comprend que la veille est une activité qui doit être continue, ce qui permettra de donner un aspect cumulatif aux informations collectées.

Concernant les activités de veille, une fois l'information repérée, elle doit être filtrée et traitée. L'interprétation de l'information se fait dans un système nerveux qui est l'organisation (Baumard, 1996). Le même auteur suggère une analyse qualitative des données, incluant trois étapes :

- 1) la réduction des données qui est la sélection et la simplification des données recueillies,
- 2) la mise en forme qui est l'assemblage organisé des données,
- 3) l'interprétation des données qui consiste à tirer des conclusions et faire des vérifications.

Baumard (1997) souligne trois étapes qui se poursuivent dans un ordre chronologique concernant les activités de veille: 1) la détection des informations, 2) l'évaluation des informations et 3) la mise en œuvre d'actions appropriées.

Dans le même contexte, Thomas (1984) met l'accent sur quatre phases dans le processus de veille : 1) la définition des objectifs par rapport à la veille dans le but de préciser le type d'information recherché, 2) la collecte d'informations, 3) l'analyse des informations et 4) la synthèse et la diffusion des résultats obtenus dans le but de prendre les meilleures décisions et réduire les incertitudes environnementales.

Par ailleurs, concernant la collecte d'informations, Pras et Boutin (1995) distinguent deux types de veille: 1) Veille verticale, qui met l'accent sur le processus de

production de l'entreprise. 2) Veille horizontale, qui permet une large collecte d'informations, plus proches du client.

De ces définitions, on comprend que toutes les activités de veille convergent autour de trois fonctions qui se succèdent d'une manière rationnelle. De façon générale, une entreprise qui tient à contrôler son environnement est censée analyser les informations collectées pour l'aider à prendre les décisions propices.

En terme de niveau de développement des activités de veille, Julien et al. (1996) identifient quatre types de veille. 1) *Veille primitive* : l'entreprise ne consacre aucune source particulière à la veille. Cette activité demeure non organisée, son objectif n'est pas bien défini, ce qui mène l'entreprise à chercher toutes sortes d'informations. 2) *Veille situationnelle* : les activités de veille persistent peu organisées. L'entreprise cherche plus des informations sur la concurrence et les opportunités offertes sur le marché. 3) *Veille réactive* : les activités de veille sont assez formalisées impliquant tous le personnel. L'entreprise a des objectifs assez claires ce qui la pousse à chercher des informations assez précises et de cibler ainsi les buts attendus de l'implantation d'un système de veille. 4) *Veille proactive* : Avec ce type, on assiste à une structuration des activités de veille. Celles-ci s'intéressent à plusieurs fonctions dans l'entreprise (gestion des ressources humaines, gestion des ressources financières, R&D, etc.). De plus, l'entreprise est en permanence à l'écoute de son environnement.

II.1.2 L'importance de la veille

Comme on l'a déjà signalé auparavant, Lesca et Caron (1994) suggèrent aux PME de développer leurs capacités d'anticiper les changements extérieurs et de s'y adapter. La veille d'information n'est pas juste pour se tenir au courant de ce qui se passe dans un secteur d'activité. Elle est aussi positionnée dans une perspective de prise de décision (Adriq, 1995).

La veille d'information peut s'intéresser aux différentes composantes de l'environnement: 1) l'intensité de la concurrence et les intentions des concurrents, 2) le degrés du changement technologique, 3) l'évolution des besoins de la clientèle, 4) la diversité des programmes d'aide gouvernementale et 5) la réglementation mise en place.

Un système de veille dans une PME est semblable au tableau de bord d'une voiture qui permet de prévoir les pannes qui peuvent survenir. De même, la disposition d'un système de veille permet entre autre de suivre l'évolution de l'environnement et de prendre les bonnes décisions au bon moment.

II.1.3 La veille commerciale

En terme de veille commerciale, l'objectif est de prévoir les changements touchant les aspects commerciaux. À titre d'exemple, la veille commerciale pourra s'intéresser au prix de revient du produit ou du service proposé sur le marché, à la satisfaction de la clientèle, à la qualité du produit et à sa bonne adaptation aux besoins du marché visé.

Selon Vergnaud-Schafer (1993), la veille commerciale est une identification de la clientèle actuelle et potentielle. Il s'agit de connaître la stratégie de chaque clientèle et d'anticiper les décisions qui influencent le futur de l'entreprise. Pour les PME exportatrices, la veille commerciale permet de prendre les bonnes décisions en ce qui concerne le choix des marchés à pénétrer à l'étranger, la stratégie de pénétration, la détermination des prix et la promotion des produits exportés.¹

Selon Lesca (1995), la veille commerciale cherche plus informations sur les fournisseurs et les clients. Le but est, entre autre, d'adapter les produits ou services de l'entreprise aux besoins spécifiques de la clientèle visée sur le marché.

¹ www.infoexport.gc.ca/section3/tips-f.htm.

Au niveau des clients

Il s'agit de connaître les éléments suivants :

- *L'évolution des besoins*

Le veilleur a intérêt à remonter la chaîne des clients jusqu'à l'utilisateur final. Ceci lui permettra d'avoir une vision assez large des différents besoins des clients.

- *L'évolution de la relation entreprise-client*

Il s'agit de surveiller l'évolution de la relation de l'entreprise avec le client. À titre d'exemple, on pourra mettre l'accent sur la part des achats de chaque client dans le chiffre d'affaire de l'entreprise.

- *La solvabilité des clients*

L'objectif est de voir si le client est capable de payer ce qu'il a commandé. Pour ce faire, l'entreprise peut recourir à l'examen des résultats économiques du clients pour les années passées, comme elle peut observer les incidences des paiements des clients et étudier leur évolutions. Par ailleurs, Lesca (1995) rappelle que ces informations peuvent être collectées auprès des sociétés de services et des banques qui acceptent généralement de divulguer ce genre d'information.

À ces trois éléments, on pourra ajouter la satisfaction de la clientèle qui peut être mesurée par le nombre de réclamations déposées auprès de l'entreprise en mettant sur place un service après vente. Toutefois, le système de veille commerciale doit être capable de surveiller les nouveaux besoins de la clientèle.

Au niveau des fournisseurs

Selon Lesca (1995), le rôle de la veille commerciale est de suivre également les activités du fournisseurs. Le même auteur signale trois aspects à surveiller.

- L'évolution des nouveaux produits

Cette option permet indirectement, à l'entreprise, de connaître les nouvelles technologies et techniques de production acquises par les fournisseurs et ainsi de prendre l'initiative sur les autres concurrents.

- La relation du fournisseur avec l'entreprise

L'étude de cette relation permet à l'entreprise de connaître son degré de dépendance à l'égard de chacun de ses fournisseur.

- La capacité du fournisseur à produire et au moindre coût

Il s'agit de comparer l'offre des différents fournisseurs. Ainsi, l'entreprise aura la possibilité de varier son choix et de s'approvisionner aux meilleurs prix et conditions.

Par ailleurs, Lesca (1995) distingue quatre catégories de fournisseurs. (1) *Les fournisseurs ayant le monopole*. C'est le cas des fournisseurs à grand public. Dans cette situation, l'entreprise doit orienter ses activités de veille de manière à prendre l'avance sur les annonces officielles. (2) *Les fournisseurs adaptant leurs produits de base aux intentions de l'entreprise*. Dans ce cas, la veille consiste à comparer les informations acquises par l'entreprise sur le fournisseur avec celles obtenues par les autres concurrents. (3) *Les fournisseurs créant des produits spécifiques aux besoins de l'entreprise*. Dans ce cas il est recommandé de comparer les équipements, les activités de R&D (savoir faire) du fournisseurs avec ses homologues sur le marché. (4) *Les fournisseurs produisant en fonction des composantes que l'entreprise a pris le soin de définir, dessiner et spécifier*. Dans ce cas, le système de veille doit viser la capacité du fournisseur à produire une meilleure qualité au moindre coût.

D'une manière générale, on déduit que la veille commerciale a pour but ultime, de prévoir les changements de l'environnement et de permettre à l'entreprise de s'y adapter. En effet, avec la veille commerciale, on assiste à un chevauchement des autres types de veille puisqu'ils convergent tous vers le même objectif qui est de mieux servir le consommateur. Sans oublier que la mission de la veille commerciale est également de

maintenir et/ou créer un avantage compétitif qui permettra à l'entreprise de se démarquer de son environnement.

Si la veille est alors capitale pour la PME, quelles sont les facteurs qui peuvent l'influencer dans l'entreprise ? C'est ce que nous proposons de voir juste après un bref aperçu sur les activités d'exportation dans les PME ?

II.2 Les PME et l'exportation

La littérature révèle deux centres d'intérêt visés par les théoriciens de la PME exportatrice : le premier s'intéresse à la décision d'exportation, tandis que le deuxième étudie la performance des activités d'exportation et ainsi les différents facteurs de succès en exportation (Gibiat, 1994; Ronquillo et Saurina, 1994). De prime à bord, l'exportation est une option intéressante dans le cas de saturation ou de récession du marché national (Kaynad, 1987; cité dans Thérin1995, Faucon et Levratti, 1994). Par ailleurs, beaucoup de PME hésitent à exporter. Elles éprouvent une certaine peur de l'inconnu (Joyal, 1993). Elles préfèrent se contenter du marché national. Toutefois, la PME exportatrice est une firme qui est supposée, souvent en plus d'être dirigée par un chef optimiste ayant beaucoup d'expériences à son actif, disposer d'un avantage concurrentiel sur un marché national, et qui cherche à l'étendre au marché international (Guilhon et al, 1994).

II.2.1 L'exportation et la taille de la PME

Les résultats d'un grand nombre d'études sur les PME exportatrices reconnaissent que l'intérêt vers l'exportation croît en étroite liaison avec la taille de l'entreprise (Julien et al.,1993). Dans le même contexte, Thérin (1995) souligne que les PME qui exportent le plus disposent d'une taille plus importante. Pour sa part, Giraud (1991) déduit que l'activité d'exportation est avant tout une question de taille. De même, Faucon et Levratti

(1994) mentionnent l'importance du rapport entre la taille de la PME et le pourcentage d'exportation dans le chiffre d'affaire réalisé par l'entreprise.

En comparaison avec les grandes entreprises, Julien et al. (1995) reconnaissent que plus la taille d'une PME est grande, plus son activité d'exportation est similaire à celle des grandes entreprises. Donc, la taille de l'entreprise est reconnue comme une variable déterminante pour exporter. Pour leur part, Faucon et Levratti (1994) confirment cette relation entre la taille de la PME et l'activité d'exportation en estimant qu'une entreprise de plus grande taille est supposée avoir plus de ressources pour chercher l'information et pour financer les activités de R&D.

II.2.2 Les PME et la décision d'exportation

Tout d'abord, la décision et le niveau d'exportation des PME sont à la fois liés à des facteurs internes (le propriétaire-dirigeant, le personnel et les différentes ressources disponibles) et à des facteurs externes (l'environnement externe de l'entreprise) (Miesenbrock, 1988).

De son côté, Gibiat (1994) a utilisé le terme stimuli externes (concurrence, programmes d'aide mis en place, etc.) et stimuli internes (objectif de la firme, nombre d'employés, structure organisationnelle existante, etc.) pour expliquer le recours des PME aux marchés étrangers. Le même auteur classe ces stimuli dans trois catégories de variables exogènes jugées explicatives de la décision d'exportation. Il s'agit des caractéristiques de l'environnement, de la structure organisationnelle et des caractéristiques du dirigeant. Pour le même auteur, la dernière variable est reconnue comme la plus déterminante.

Ronquillo et Saurina (1994) précisent que les entreprises qui exportent le plus sont celles qui sont gérées par des chefs optimistes, capables de prendre des risques et qui sont toujours à l'écoute de leur environnement. Pour Boyer (1994), la décision d'exportation

dans une PME dépend fortement du propriétaire-dirigeant. Elle dépend surtout de son niveau de formation, de son ouverture d'esprit et de son acceptation du risque et de la croissance. Pour les PME, l'exportation reste toujours liée aux caractéristiques du propriétaire-dirigeant et du personnel clé dans la gestion de la firme (Gibiat, 1994).

Toulouse (1980) présente l'évolution des PME en quatre stades linéaires : lancement, stabilité, croisée de chemins et succession. C'est dans le troisième stade, en pleine expansion de l'entreprise, que le propriétaire-dirigeant peut décider de pénétrer de nouveaux marchés aussi bien au niveau national qu'international.

Dans une autre optique, Gibiat (1994) et Thérin (1995) reconnaissent que dans leurs premières expériences vers les marchés étrangers, les PME visent avant tout les pays psychologiquement les plus proches, où on trouve une ressemblance d'habitudes et de cultures. Dans la même perspective, Tesar (1977) et Cavusgil (1984; cité par Julien et al., 1995) évoquent la théorie d'apprentissage. Celle-ci admet que les PME exportent au début dans les pays les plus proches à tous les niveaux (culture, habitude, géographie, etc.) pour envahir progressivement d'autres territoires.

En parallèle à ce qu'on vient de citer, Gibiat (1994) propose un modèle de quatre phases pour expliquer le processus décisionnel d'exportation :

- 1) Au début, le propriétaire-dirigeant réalise que l'exportation pourra être une bonne affaire.
- 2) Ensuite, le propriétaire-dirigeant s'intéresse sérieusement à l'exportation en cherchant toutes sortes d'informations.
- 3) Par «exercice mental», le propriétaire-dirigeant développe l'intention d'exporter.
- 4) Enfin c'est la phase d'essai où le propriétaire-dirigeant évalue les capacités de son entreprise dans l'optique d'une stratégie d'exportation.

Joffer et Simon (1989) proposent six étapes dans le processus de développement de l'exportation : au début, l'entreprise ne trouve aucun intérêt à l'exportation, puis elle accepte d'une manière hasardeuse une commande d'exportation, ensuite elle commence à

s'intéresser sérieusement aux marchés étrangers, pour exporter dans un pays psychologiquement proche. Cela lui permettra d'acquérir de l'expérience dans le domaine d'exportation, pour enfin s'engager à satisfaire d'autres commandes originaires de pays moins proches psychologiquement et géographiquement.

D'après Giraud (1991), la décision d'exportation peut être entravée par des barrières à l'entrée telles que des droits de douane assez élevés, différentes sortes d'impositions avant ou après la pénétration du marché étranger, une lourde procédure administrative, etc. Il s'agit des problèmes rencontrés lors de la pénétration des marchés étrangers. C'est ce qu'on tentera d'expliquer plus clairement dans le point suivant.

II.2.3 Les difficultés des PME à l'égard de l'exportation

Plusieurs auteurs ont étudié les difficultés particulières que rencontrent les firmes de dimension modeste lorsque leur développement les amène à regarder au-delà des frontières de leur pays. Comme on pourra le constater, ces problèmes sont variés et touchent plusieurs domaines de gestion au sein de l'entreprise. Gibiat (1994) insiste plus sur les difficultés externes qui sont associées à l'environnement macro-économique de l'entreprise (facteurs macro-économique, sociaux, culturels, politiques, etc.). Ce sont des difficultés qui ne peuvent être contrôlées par l'entreprise elle-même, mais qui peuvent du moins être prévues en disposant d'un système de veille.

D'autres chercheurs ont mis l'accent sur les problèmes de la qualité et de la rareté des informations circulantes (Miesenbrock, 1988; Philippe, 1990; Ali et Swierez, 1991; Howard et Hermans, 1988 cité par Julien et al., 1993). Pour leur part, Joffer et Simon (1989) reconnaissent que le système d'information influence positivement l'ouverture des PME sur les marchés étrangers. En outre, Marteau et Lesca (1986) estiment que l'écoute de l'environnement en général est aléatoire. Elle dépend ainsi de l'apparition d'une situation critique.

Guilhon et al. (1994) affirment que l'activité d'exportation dans les PME demande suffisamment d'investissement immatériel. Cela confirme l'étude menée par Ronquillo et Saurina (1994) qui révèle que les très petites entreprises ont beaucoup de difficultés à exporter. Ces difficultés se font sentir en force quand il s'agit de connaître et de pénétrer de nouveaux marchés étrangers.

Pour sa part, Hégou (1994) regroupe les handicaps des PME exportatrices en quatre catégories : 1) les ressources humaines et la formation, 2) la recherche et le développement, 3) l'automatisation et l'information, 4) la stratégie commerciale à l'exportation.

Rappelons enfin, que de nos jours, l'exportation demande de plus en plus de ressources financières, d'investissement en recherche et développement, d'informations (organisation de veille technologique, commerciale, concurrentielle), de formation du personnel. Désormais, les PME ont intérêt à changer leur vision à l'égard des informations constructives et reconnaître que celles-ci ne sont plus un bien gratuit, au contraire, leur collecte demande un certain sacrifice (temps et/ou prix). D'autre part, les gouvernements ne doivent épargner aucun effort pour aider les PME exportatrices, surtout, que celles-ci peuvent jouer un rôle plus important dans le commerce international.

II.3 Les facteurs de contingence

D'après la recension de la littérature, trois facteurs majeurs déterminent les pratiques de veille dans les PME, à savoir : le propriétaire-dirigeant; l'environnement interne y compris les pratiques de gestion, la stratégie et l'organisation; enfin, l'environnement externe incluant les réseaux d'information. Nous allons analyser ces éléments un par un, ensuite nous allons présenter les différentes dimensions de la veille.

II.3.1 Le propriétaire-dirigeant

Le propriétaire-dirigeant est un agent économique qui a réussi à attirer l'attention des pionniers de l'entrepreneuriat. Ainsi, pour Lorrain et Dussault (1988), la performance d'une PME ne peut être garantie qu'en liaison avec le comportement du propriétaire-dirigeant. Ces auteurs ont surtout insisté sur les compétences du propriétaire-dirigeant en management et à ses capacités d'opter pour les nouvelles technologies.

Roper (1998) et Goduin (1986) reconnaissent que la performance de la PME est étroitement liée à la personnalité du propriétaire-dirigeant (intuition, souplesse et créativité) et à ses connaissances managériales. Les mêmes auteurs insistent sur ses capacités de gérer son réseau social (personnel, partenaires, clients, fournisseurs, etc.).

Pour leur part, Meredith et al. (1982) soulignent que le succès du chef d'entreprise est lié à cinq éléments de sa personnalité. 1) *Avoir l'esprit d'entreprise* : être capable de détecter les opportunités offertes sur le marché et de mieux gérer l'allocation des ressources de façon optimale. À cet égard, l'esprit d'entreprise est l'un des principaux facteurs de succès. 2) *Être un chef* : savoir diriger et motiver. 3) *Prendre des risques* : un chef d'entreprise doit être réaliste et ainsi prendre des risques calculés et réalisables. 4) *Savoir prendre des décisions* : être imaginatif et avoir confiance en soi. Ainsi, il faut admettre que savoir décider est un art où on ne peut se perfectionner qu'avec la pratique. 5) *Savoir gérer son temps* : le chef d'entreprise doit organiser au mieux son temps.

Sandberg et Hofer (1987) reconnaissent que le succès de l'entreprise est fortement lié à la capacité du propriétaire-dirigeant à s'adapter aux changements affectant l'environnement. Ainsi, le propriétaire-dirigeant doit avoir l'initiative (être pro-actif) dans ses réactions pour gagner l'avance par rapport à ses concurrents. Il s'agit de prendre les bonnes décisions au bon moment (Jennings et Beaver, 1997). De plus, le chef d'entreprise doit être capable de déceler à la fois les opportunités et les menaces présentes dans son environnement (Strauss-Kahn, 1991).

Julien (1994) soutient que l'organisation des activités de veille dans les PME manufacturières dépend souvent des caractéristiques du propriétaire-dirigeant. Il s'agit surtout de ses expériences dans le domaine des affaires et de son degré de formation.

Par ailleurs, il est indispensable d'avoir une équipe pour animer les activités de veille (Schafer, 1990; Welsh et Young, 1982; Miles et Snow, 1978; Miller et Freisen, 1982, cités dans Julien et al., 1996). Ainsi, une direction qui veut avoir l'initiative, doit réunir trois attributs de base dont le propriétaire-dirigeant doit être conscient; (1) Une méthode permettant de détecter et de comprendre les opportunités de demain; (2) La capacité de dynamiser l'entreprise à tous les échelons en préparation d'un voyage long et pénible; (3) La force et l'endurance requises pour devancer ses concurrents.

II.3.2 L'environnement interne

II.3.2.1 Les pratiques de gestion dans les PME

Un système de veille ne peut fonctionner indépendamment des pratiques de gestion adoptées par l'entreprise. Ce qui nous mène à voir le degré d'implication de ces pratiques dans le succès des activités de veille dans la PME. Gasse (1989) suggère une application intelligente des pratiques de gestion utilisées par les grandes entreprises. Ceci implique l'adaptation des techniques empruntées des grandes entreprises avec les caractéristiques spécifiques des PME de manière à respecter les normes d'efficacité. Toujours selon le même auteur, au fur et à mesure que l'entreprise croît, on constate que le propriétaire-dirigeant recourt de plus en plus à des instruments et des techniques rationnels de gestion. Si on considère la croissance comme étant une mesure de la performance pour l'entreprise, on peut déduire systématiquement que l'utilisation d'un plus grand nombre de techniques de gestion entraîne la meilleure performance et garantit ainsi une certaine amélioration de la productivité.

Les méthodes utilisées par les dirigeants des PME pour collecter leurs informations sont plutôt informelles : communication verbales directe et routinière avec les clients et les concurrents (Fann et Smeltzer, 1989; Brush, 1992), mais, même si rien n'est écrit, il semble malgré tout, qu'une logique analogue reste dans le processus de veille. En tout cas, l'absence d'une structure formelle ne doit pas être interprétée comme un facteur d'inefficacité.

En ce qui concerne la fréquence de recherche d'informations, Johnson et Khuen (1987) soulignent que les dirigeants des PME consacrent plus que la moitié de leur temps à rechercher des informations liées aux marchés et à la technologie. Les mêmes auteurs reconnaissent que les activités de veille sont centrées sur le propriétaire-dirigeant qui les pratiquent d'une façon plus ou moins éclairée, ce qui ne semble pas être le cas des grandes entreprises.

II.3.2.2 La stratégie

Les résultats trouvés par Lesca et Raymond (1993), au sujet des différents rythmes de veille détectés auprès des PME étudiées, révèlent l'existence de trois types d'entreprises : il s'agit des PME entreprenant des activités de veille continues, irrégulières, et périodiques. De même, selon la stratégie suivie, Debrinay (1990) révèle l'existence de trois types de PME (les défensives, les stables, et les offensives). Par ailleurs, Lebraty (1994) a constaté que la prise de décision provient en grande partie de l'intuition tout simplement.

II.3.2.3 L'organisation

Souvent les PME se heurtent à différents problèmes générées essentiellement d'un déficit au niveau des ressources disponibles. Il s'agit essentiellement des faibles ressources financières et ressources humaines qualifiées (exigent dans la plupart des cas de grands salaires qui dépassent la capacité de paiement des PME). Pour remédier à cette situation et pour satisfaire leurs besoins en matière d'informations, Adriq (1995)

recommande aux PME de faire appel aux services de spécialistes en matière de veille. Ainsi, les PME peuvent se procurer par le biais d'organismes experts en matière de veille différents types d'informations et à un prix abordable.

De leurs parts, Jacob et Julien (1996) mettent l'accent sur l'apprentissage à double boucle pour exploiter les informations recueillies auprès des experts d'activités de veille. Cet apprentissage vise à développer de nouvelles connaissances au lieu de se limiter à une simple utilisation routinière des flux d'informations. Autrement dit, la PME doit étudier les normes de fonctionnement pour être capables de développer de nouvelles compétences en plus de celles qu'elles maîtrisent déjà.

II.3.3 L'environnement externe

II.3.3.1 Les complexités de l'environnement

L'entreprise se trouve à la fois dans un environnement micro-économique et macro-économique. Le premier intègre les clients et l'évolution de leurs besoins, les concurrents et leurs stratégies, les fournisseurs et leurs offres spéciales, etc. Quant au deuxième, il intègre l'ensemble des conditions politiques, culturelles, naturelles, sociales et économiques qui peuvent intervenir. Toutefois, Les PME peuvent utiliser plusieurs indicateurs significatifs pour étudier leur environnement macro-économique. À titre d'exemple, on peut citer le taux de change, taux d'inflation, taux d'intérêt, taux d'analphabétisme, etc. En outre, l'évaluation de l'environnement micro-économique et macro-économique doit être suivie par un diagnostic de l'entreprise qui permet de déceler les point forts et faibles de l'organisation (Porter, 1982).

Strauss-Kahn (1991) souligne l'évolution des différents composantes de l'environnement qu'une entreprise doit suivre.

- 1) *les facteurs technologiques*: il s'agit de suivre le développement technologique qui se présente sur le marché de la PME. Les mêmes auteurs

soulignent que les technologies ont une grande influence sur les produits, la concurrence et le comportement des consommateurs.

- 2) *Les facteurs socioculturels* : il s'agit de l'évolution du mode de vie et du comportement des citoyens.
- 3) *Les facteurs macro-économiques* : il s'agit bien des indicateurs économique, politique, géopolitique, administratif, institutionnel, réglementaire et juridique.

Selon Julien et Marchesnay (1996), l'environnement peut représenter un facteur de succès lorsqu'il est innovateur. Celui-ci favorise le processus d'apprentissage collectif par l'échange de l'information et la réduction de l'incertitude avec l'adhésion à des réseaux. Les mêmes auteurs soulignent qu'un milieu innovateur permet de développer de nouvelles idées et de nouvelles opportunités d'affaire.

Comme on a pu le constater, l'ampleur de l'environnement externe surpasse les capacités de contrôle des PME. Ainsi, il s'avère impossible pour ces PME de contrôler toutes les composantes de cet environnement. De ce fait, les PME doivent concentrer leurs efforts sur les aspects de l'environnement externe qui affectent le plus leur existence et leur performance. Ainsi, les PME pourront orienter leurs activités de veille vers les secteurs où une grande incertitude représente une menace à leur survie. Daft et al. (1988) reconnaissent que la complexité, causée par l'abondance et la diversité des informations, entraîne l'incertitude stratégique.

D'autre part, Julien et al. (1997) révèlent que les pratiques de veille dans les PME manufacturières sont fortement stimulées par l'incertitude environnementale. Une autre étude entreprise par Julien et Raymond (1991) avait déjà conclu que la turbulence environnementale incite les PME du secteur des services à faire appel aux pratiques de veille. En effet, l'environnement crée des incertitudes qui augmentent de leur part le processus d'information dans les organisations (Daft et al., 1988).

II.3.3.2 Les réseaux d'informations

Lesca (1995) reconnaît que la bonne utilisation des informations permet aux entreprises d'atteindre une meilleure performance en plus de pouvoir se démarquer des concurrents. Ainsi, l'information joue un rôle stratégique dans le succès des PME. Par ailleurs, comme on l'a signalé auparavant, les PME ne peuvent compter sur leurs seules ressources (financières, humaines) pour suivre l'évolution de l'environnement micro-économique et macro-économique.

En conséquence, le recours des PME aux réseaux d'informations est devenu primordial (Martinet et Ribaut, 1989). Ces réseaux peuvent offrir aux PME des informations utiles et à coût réduit (Blili, 1997). De même, Julien et Raymond (1991) soulignent que les réseaux d'informations offrent aux PME adhérees une certaine confiance. Toutefois, Jacob et Julien (1996) reconnaissent que l'efficacité des réseaux d'informations dépend de la capacité de ses membres à travailler en équipe et à pouvoir s'échanger les informations structurantes. Les mêmes auteurs mettent l'accent sur l'apprentissage à double boucles au sein des réseaux d'informations. Autrement dit, l'échange d'informations doit changer le comportement de toutes les PME adhérees aux réseaux d'informations.

En résumé, on comprend que l'environnement externe (avec sa complexité, ses turbulences, ses incertitudes et ses réseaux d'informations) compte parmi les facteurs de contingence qui peuvent intervenir dans le processus de veille.

II.4 Les dimensions de la veille

Ces dimensions se rapportent aux objectifs de l'entreprise par rapport à la veille, aux types et sources d'informations, et enfin aux pratiques de gestion.

II.4.1 Les objectifs de la veille commerciale dans la PME

La veille commerciale est un moyen parmi d'autres qui permet la mise en valeur du capital intellectuel de l'entreprise (Baumard, 1996). Dans le but de faire face aux imprévus, provoquer et bénéficier d'un effet de surprise ou de rétablir un rapport de force, le stratège doit tenter d'anticiper, mesurer et prévoir les changements de l'environnement. Par ailleurs, le futur est plein de contradictions. Ainsi, anticiper, c'est prévoir les liens qui uniront les différents phénomènes dans le futur. Souvent, la mauvaise projection ou l'oubli de ces liens représente la source la plus commune d'erreurs de prévisions. L'intelligence économique est donc le contrôle des discontinuités environnementales (Baumard, 1997).

La veille vise l'amélioration des prestations (la qualité et l'image vis-à-vis de la demande et des délais), l'amélioration de la production (augmentation de la capacité de productivité et de flexibilité), l'augmentation de la compétitivité (diminution des coûts et des capacités concurrentielles) (Julien et al., 1997). Ainsi, les PME les plus performantes semblent être celles qui ont des objectifs de compétitivité.

En relation avec ce qu'on vient de citer, la vigilance comporte **un aspect passif** (l'observation) et un autre **actif** (l'analyse). La collecte des informations est une activité qui doit être considérée comme un investissement occasionnant des coûts. Ainsi, la surveillance de l'environnement doit occuper une place importante dans l'organigramme de l'entreprise. De ce fait, l'intelligence économique est un outil d'interprétation des réalités du marché, des intentions des concurrents et des partenaires, aussi bien pour les entreprises commercialisant à l'échelle national qu'international.

Une fois que l'information pertinente est à l'actif de l'entreprise, elle doit être interprétée et évaluée. En liaison avec la compétence de l'émetteur, l'analyse de l'information peut définir une nouvelle position pour l'entreprise. Ainsi, l'efficacité du système d'information dépend fortement de l'équipe qui va le bâtir et le faire fonctionner (Romagni et al., 1997).

D'une façon générale, nous pouvons conclure que l'information est un flux de messages qui augmente la connaissance. Certes, l'information est un signal qui peut être vu comme moyen d'apprentissage. Ajoutons que la connaissance représente un cumul d'informations. Ainsi, à l'encontre de la vision archaïque et passive qui reconnaît l'information comme un renseignement, le système d'information a pour mission la transformation des données en informations utiles ayant une valeur économique (Romagni et al., 1997).

Pour rester compétitif aussi bien sur le marché national qu'étranger, la veille commerciale se veut un moyen efficace pour identifier les nouvelles opportunités. Cependant, l'avantage concurrentiel informationnel d'une entreprise repose plus sur sa capacité de traitement des informations que sur le simple fait d'en disposer.

En fait, la prospérité nécessite en permanence d'apprendre à désapprendre (Baumard, 1997). C'est à dire, enrichir en permanence le potentiel de l'entreprise en laissant pénétrer les nouvelles connaissances et en rejetant les informations insignifiantes qui ne sont plus à jour. En l'occurrence, l'analyse des observations ou des informations collectées va révéler sûrement un écart concurrentiel, positif ou négatif. Celui-ci mesure la différence entre la performance de l'entreprise et celle des autres compétiteurs sur le marché (Romagni et al., 1997).

Les activités de veille commerciale dans les PME exportatrices ont une étendue plus large que celle des PME exerçant leurs activités uniquement à l'échelle nationale. Comme on l'a vu précédemment, une PME exportatrice est supposée avoir un avantage concurrentiel sur le marché national et chercher à l'étendre sur les marchés étrangers. Ceci implique que la PME qui veut s'investir au-delà des frontières nationales doit tout d'abord maîtriser ses coûts et satisfaire sa clientèle sur son marché national. Ensuite, elle doit ajuster ses qualités aux marchés pénétrés à l'étranger. Ainsi, on aperçoit que le rôle

de la veille commerciale dans les PME exportatrices est entre autres de s'adapter aux changements environnementaux aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale.

En résumé, les objectifs de la veille convergent tous vers la prévention des événements affectant l'environnement, dans le but d'atteindre un certain niveau de performance. Il s'agit maintenant de voir les différents types d'informations qui peuvent ravitailler le système de veille.

II.4.2 Les types d'informations

Inspirés de l'expérience japonaise, certains économistes considèrent l'information comme le troisième facteur de production après la main d'œuvre et le capital (Martinet et Ribaut, 1989). Les PME ont tendance à chercher l'information multifonctionnelle et personnalisée. Ainsi, Julien (1996) rappelle que l'entrepreneur cherche surtout des informations riches (qui peuvent conduire vers l'innovation), collectives, partagées et surtout privées (obtenues par des contacts privilégiés). Il reconnaît également que le type d'information relié à la veille est fonction des valeurs économiques, scientifiques et techniques de chaque entrepreneur et de la complexité de l'organisation.

Une autre étude menée par Julien et al. (1997) auprès des PME manufacturières du Québec a révélé que les propriétaires-dirigeants de PME cherchent trois types d'informations: le premier se rapporte aux implications des ressources financières et humaines, le second s'intéresse aux informations stimulant l'innovation technologique et le troisième type est orienté vers le domaine du marketing et plus spécifiquement vers les besoins de la clientèle.

II.4.3 Les sources d'informations des PME

C'est en contactant les clients, fournisseurs et les transporteurs que les dirigeants de PME obtiennent souvent des informations intéressantes. Selon Kaisk et Gilad (1991), les entrepreneurs passent beaucoup de temps à rechercher des informations et des opportunités à l'extérieur de leur travail. Ils utilisent surtout des sources d'informations verbales, non traditionnelles et risquées. Ainsi, avec l'augmentation de l'incertitude stratégique, le processus de recherche de l'information s'intensifie et les dirigeants utilisent aussi bien les sources internes qu'externes, de même que les sources écrites et orales (Daft et al. 1988).

II.4.3.1 Les principales sources d'informations formelles

Tout d'abord, il convient de signaler que la formalisation telle qu'elle a été définie par Mintzberg (1982) se résume en deux opérations qui se complètent : décrire et écrire. La liste risque d'être trop longue si on veut mentionner toutes les sources d'informations formelles. Pour cela, on se contentera des principales sources d'informations qu'on a jugées les plus intéressantes et les plus fréquemment utilisées par les chef de PME selon la littérature consultée.

Le tableau 2 qui suit présente les sources d'information formelles les plus souvent citées dans la littérature et à qui les dirigeants de PME recourent le plus fréquemment. En effet, comme on pourra le constater dans le tableau 2, parmi les sources d'informations formelles citées on trouve celles qui découlent de différents groupes hautement organisés tels le ministère des Affaires Étrangères et du Commerce International, les administrations fédérales, les administrations provinciales et municipales, etc.

Tableau 2 Les sources d'informations formelles

Les principales sources d'informations formelles ²
<ol style="list-style-type: none"> 1) les administrations fédérales 2) les administrations provinciales et municipales 3) les regroupements de gens d'affaire 4) l'utilisation des chambres de commerce 5) les bureaux commerciaux du Canada à l'étranger 6) les associations commerciales 7) les conseils d'entreprises et les banques 8) le ministère des Affaires Étrangères et du Commerce International 9) la documentation 10) les colloques et les salons 11) les banques de données 12) les revues professionnelles 13) les brevets 14) les anciens étudiants ou élèves 15) les clients et les fournisseurs 16) les études publiées 17) l'achat d'annuaire ou d'actes de colloques 18) l'utilisation des laboratoires d'écoles ou d'universités et les statistiques douanières 19) la R&D.²

² source: <http://strategis.ic.gc.ca/cgi-bin/basic/ftgrtdoc>.

II.4.3.2 Les principales sources d'informations informelles

Les sources d'informations informelles décrivent les différents flux et signaux non formelles captés par les PME. Il s'agit d'un type d'information où il est difficile de citer toutes ses sources. À la différence des informations formelles, les informations informelles sont souvent verbales ou visuelles et ne sont ni codifiées ni écrites par l'entreprise.

Le tableau 3 présente les principales sources d'informations informelles. Il s'agit d'informations qui ne sont pas archivées au sein de l'entreprise. Par ailleurs, on note le principe de bouche à oreille qui caractérise les sources d'informations informelles. À l'inverse des informations formelles qui émanent souvent de groupes organisés et d'études approfondies, les informations informelles sont le résultat d'entretiens, de visites et de voyage.

Tableau 3 Les sources d'informations informelles

Les principales sources d'informations informelles ²
<ol style="list-style-type: none"> 1) l'exploitation du carnet d'adresse 2) la visite de salons 3) la visite des foires 4) la visite des expositions 5) les dîners d'affaire 6) la visite de clients 7) les fournisseurs et les concurrents 8) la participation à des clubs patronaux. 9) les représentants d'entreprises ayant du succès sur les marchés ciblés à l'étranger 10) les sous-traitants 11) la visite d'entreprise au Canada et à l'étranger les voyages d'étude à l'étranger 12) l'achat de produits concurrents

Rappelons, comme on l'a déjà mentionné auparavant, que les sources d'informations informelles sont les plus fréquemment utilisées par les PME.

II.5 Les critères de performance dans les PME

Jennings et Beaver (1997) et Roper (1998) rappellent que la performance peut être mesurée en s'appuyant sur des ratios financiers, l'évolution du chiffre d'affaire et la position du produit sur le marché. Ils ajoutent que la performance peut être liée à la capacité de l'entreprise à créer de nouveaux emplois. De même, Gasse (1989) reconnaît que la performance peut être évaluée par le nombre de techniques de gestion utilisées par

² <http://strategis.ic.gc.ca/cgi-bin/basic/ftgrtdoc>.

la PME. Jennings et Beaver (1997) définissent la performance comme étant la combinaison optimale et parfaite entre les objectifs des employés, des consommateurs, de l'état, des institutions financières et des fournisseurs. Pour ces auteurs, la performance de l'entreprise implique l'ensemble des acteurs économiques. Pour mesurer la performance des PME qui font partie de son échantillon de recherche, Léontine (1993) calcule la productivité du travail. C'est le rapport entre la vente brute et l'effectif total de l'entreprise.

Selon Capiez (1992), la performance ne peut être mesurée que par la capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement externe. Roper (1998) lie la performance d'une PME avec le degré d'innovation. Selon lui, il s'agit d'une activité qui permet à l'entreprise de se démarquer par rapport aux concurrents. Il ajoute que l'innovation ne se limite pas à l'aspect technologique. Elle peut s'étendre aux différentes fonctions au sein de l'entreprise (production, gestion des stocks, organisation des ressources humaines, etc.). Bref, l'innovation est la capacité de développer un esprit de créativité capable d'envahir toutes les fonctions de l'entreprise.

Pour Strauss-Kahn (1991), la notion de performance suppose la réunion de deux conditions. La première c'est d'intervenir sur le marché d'une manière plus rapide que les concurrents, de façon à gagner un avantage concurrentiel. La seconde est d'assouplir au maximum le cycle production/ livraison. Le même auteur reconnaît également qu'une entreprise compétitive est celle qui réussit, grâce à sa bonne organisation, à sa vigilance à l'égard de son évolution et à sa capacité de développer en permanence ses choix stratégiques en liaison avec les mouvements de l'environnement.

Dans un contexte différent, Peterson et al. (1990) soulignent que la performance et le succès entrepreneurial sont l'addition des éléments suivants : savoir-faire entrepreneurial, savoir-qui entrepreneurial (réseau social) en plus des conditions de l'environnement y compris la chance et les traits positifs de l'entrepreneur. Ainsi, la performance peut être attribuée au nombre de techniques de gestion utilisées par la PME (Gasse, 1989).

De notre part, on retiendra des critères quantitatifs. Il s'agit essentiellement de la conquête de nouveaux marchés à l'exportation, de l'évolution du chiffre d'affaire et de la satisfaction de la clientèle qui pourra être mesurée par le nombre de réclamations de la clientèle, le nombre de retours des produits vendus, et par l'évolution de la demande des mêmes clients.

Après avoir présenté une description conceptuelle liée à notre sujet, et après avoir abordé les différents éléments qui vont composer le cadre conceptuel global et spécifique de notre sujet, nous proposons, maintenant, de voir les différentes critiques qu'on a pu dégagé concernant la documentation consultée. Ces critiques représentent en quelque sorte les difficultés qu'on a prouvée pour bâtir notre cadre de recherche.

II.6 Les critiques générales de la documentation recueillie

La documentation recueillie nous a permis de formuler quelques critiques ou remarques en ce qui concerne la définition de la veille commerciale, la rareté des études qui ont abordé le sujet et la méthodologie suivie par les études consultées.

a) Terminologie utilisées

Comme on l'a signalé tout au long de notre dissertation, la notion de veille suppose une certaine complémentarité entre trois activités : la collecte des informations, le traitement des informations et la prise de décision. Le terme « veille » a été rarement utilisé dans les travaux consultés, or, sa signification telle qu'on l'a rappelé étaient toujours présente. Ainsi, parfois on parle de sources d'informations sans s'intéresser au traitement des informations, dans d'autres cas, on parle de prise de décision sans parler de sources d'informations, etc. Dans d'autre études on parle des activités de veille telles qu'on les a évoquées sans utiliser le terme de veille. En fait, on a compris que le terme de veille n'est pas assez courant et fait peu l'unanimité de l'ensemble des chercheurs.

b) La définition de la veille commerciale

Le concept de veille en général et de veille commerciale en particulier se définit différemment d'un auteur à l'autre. En effet, chacun définit la veille selon sa perception. Cependant, le concept de veille commerciale est plutôt inconnu chez les PME. Par ailleurs, les études sur la veille ont été concentrées surtout sur les grandes entreprises.

c) Absence d'études sur la veille commerciale dans les PME exportatrices

A ce sujet, on note que, même parmi les rares études qui se sont intéressées au système de veille dans les PME, aucune d'elles n'a été menée pour étudier la relation qui pourra exister entre les activités de veille commerciale et la performance dans le contexte de PME exportatrices. Compte tenu de cette situation, nous pensons que notre étude contribuera positivement dans la clarification des activités de veille commerciale dans ces PME qui ont des caractéristiques spécifiques.

d) Sur le plan méthodologique

Sur ce plan, nous avons pu constater que les études ont été menées en se basant sur des échantillons non probabilistes et de petites tailles. Ainsi, on ne peut estimer que ces échantillons sont représentatives de l'ensemble des PME. Ceci ne nous permet d'étendre les résultats de ces études sur l'ensemble des PME.

Vu la rareté des études sur la veille commerciale, nous nous sommes basés d'abord sur les études s'intéressant aux différents types de veille (technologique, stratégique, concurrentielle, environnementale et commerciale) dans les PME, pour ensuite forger un cadre conceptuel propre à notre sujet.

Toutefois, avec les caractéristiques spécifiques des PME exportatrices, nous avons consulté des études s'intéressant à ce type d'entreprises. Ceci est fait dans le but de mieux

définir les besoins des PME exportatrices en matière de veille commerciale. De plus, comme on le sait maintenant, la veille commerciale est une activité qui s'intéresse globalement aux consommateurs et aux aspects commerciaux de l'entreprise, ce qui justifie notre recours à différents articles sur le marketing.

Malgré toutes les critiques qu'on vient d'adresser à la littérature, celle-ci nous a été très utile pour construire le modèle conceptuel global de notre sujet. Ainsi, notre cadre théorique est subdivisé en deux parties. La première est consacrée aux facteurs de contingence liés à la présence d'un système de veille dans la PME exportatrice. Quant à la deuxième partie, elle étudie les différentes dimensions ou facettes de la veille commerciale.

CHAPITRE III

CADRE CONCEPTUEL GLOBAL ET SPÉCIFIQUE

Nous avons d'abord identifié le problème managérial, que l'on a énoncé de la façon suivante : « Dans le but d'atteindre une meilleure performance, comment faire de la veille commerciale dans la PME exportatrice? ». Nous avons ensuite entrepris une recension de la littérature ainsi qu'un examen critique des études empiriques se rapportant à notre problématique de recherche. Pour mener notre recherche dans un cadre logique, il nous faut maintenant forger un cadre conceptuel capable de présenter fidèlement notre problème de recherche. En fait, c'est un processus qui permet de diviser en plusieurs dimensions sous-jacentes la problématique managériale.

III.1 Présentation et discussion du cadre conceptuel global

Notre cadre conceptuel s'est beaucoup inspiré de l'étude menée par Julien et al. (1996) sur les pratiques de veille technologique dans les PME manufacturières. Cette étude a tenté d'identifier la présence et la nature des pratiques de veille technologique, ainsi que les facteurs qui influencent l'implantation d'un système de veille dans ces PME. À la différence de cette étude, notre recherche vise d'abord l'identification des activités de veille commerciale dans les PME exportatrices (le quoi), ensuite de faire le lien entre ces activités et la performance de ces entreprises (le comment), ce qui n'a pas été traité par Julien et al. (1996). Soulignons enfin que l'étude de ces derniers a représenté un renfort solide pour notre sujet de recherche.

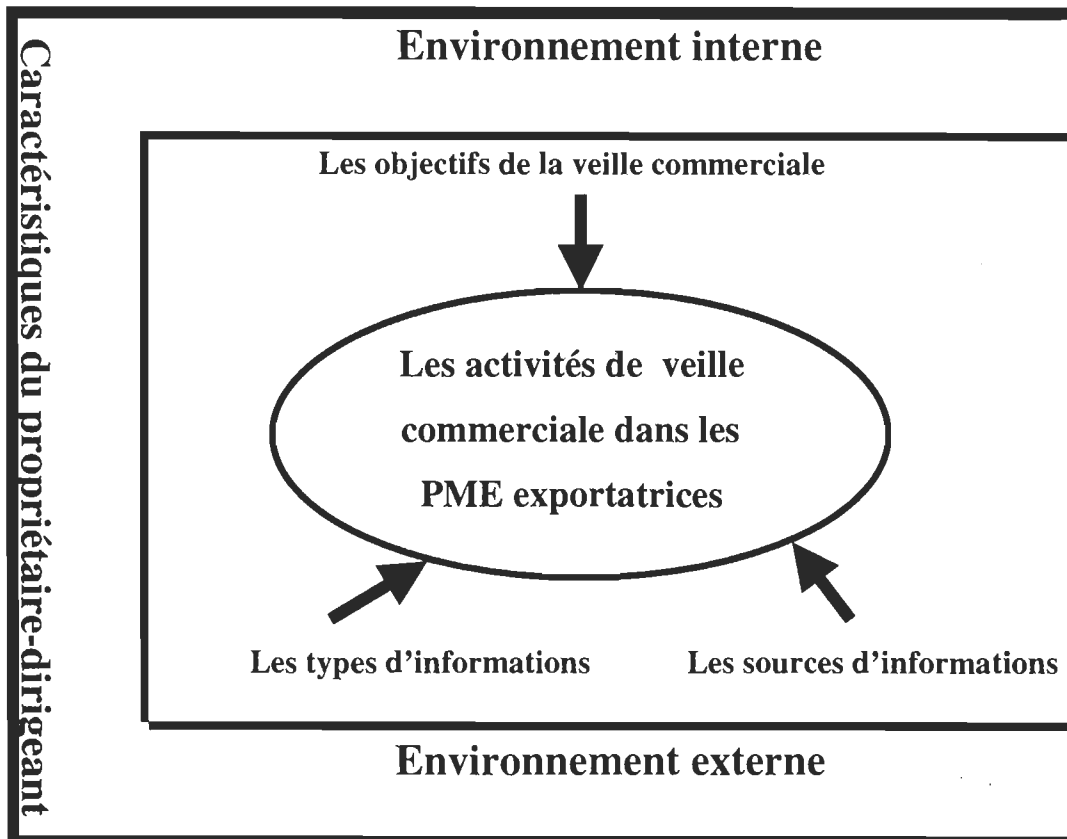
Nous pensons que la présence des activités de veille commerciale n'est pas le fruit du hasard.

- En aval, ces activités découlent tout d'abord des attitudes et des objectifs de la PME exportatrice vis-à-vis des changements affectant son environnement interne et externe. Ainsi, une entreprise qui se fixe comme objectif la baisse des coûts, voire même l'augmentation de la production, sera menée à chercher les nouvelles techniques de production. Elle aura intérêt à organiser des activités de veille technologique. En d'autre terme, les objectifs fixés par l'entreprise influencent fortement le type de veille à organiser et ainsi les composantes de l'environnement (technologies, besoins de la clientèle, concurrence, politique gouvernementale, etc.) qu'il faut contrôler le plus (Julien et al. 1997; Romagni et al. 1997; Pras et Boutin, 1995; Vergnaud-Schafer, 1993). Une fois les objectifs bien définis, l'entreprise entamera une recherche massive des informations et des sources d'informations capables de contribuer à la réalisation des buts bien précis. Rappelons encore une fois que le but de la PME exportatrice dans notre recherche est en premier lieu l'amélioration de ses activités commerciales dans le but de mieux servir les clients et ainsi être plus performante.

- En amont, on trouve les différents facteurs de contingences liés à la présence des activités de veille commerciale. Il s'agit des différents facteurs qui peuvent intervenir dans l'organisation de ces activités de veille. En premier, on trouve l'attitude du propriétaire-dirigeant de la PME face aux changements environnementaux. À ce propos, plusieurs indicateurs peuvent entrer en jeu. À titre d'exemple, on peut citer sa personnalité et ses compétences (Roper, 1998; Goduin, 1986; Lorrain et Dussaut, 1988; Sandberg et Hofer, 1987; Julien et al. 1996, Jening et Beaver, 1997). À côté du propriétaire-dirigeant, on trouve l'environnement interne de l'entreprise. Il s'agit bien des pratiques de gestion suivies (Fann et Smeltzer, 1989; Brush, 1992; Gasse, 1989), de la stratégie de l'entreprise (Debrinay, 1990; Lesca et Raymond, 1993; Lebraty, 1994) et de l'organisation (Adriq, 1995; Jacob et Julien, 1996). Nous présumons que ces éléments ont beaucoup d'influence sur la présence et l'organisation des activités de veille commerciale. Ainsi, à titre d'exemple, nous présumons que la stratégie suivie par la PME (stable, défensive, offensive) détermine le caractère des activités de veille (veille situationnelle, réactive, proactive) de même que les autres éléments de l'environnement interne.

Pour clôturer la liste des facteurs de contingence, on a retenu l'environnement externe. Celui-ci, avec ses complexités et ses turbulences, affecte le processus de veille (Julien et al. 1997; Daft et al. 1988). Ajoutons enfin que l'environnement externe comprend également les réseaux d'informations capables eux aussi d'alimenter les activités de veille. Toutefois, Blili (1997) et Jacob et al.(1996) incitent les PME à adhérer à ces réseaux d'informations, qui en plus de fournir de l'information à moindre coût, permettent un apprentissage très enrichissant. Le schéma 1 résume le cadre conceptuel global de notre étude.

Schéma 1 Cadre conceptuel global



III.2 Présentation et discussion du cadre conceptuel spécifique

Comme on l'a souligné tout au long de notre étude, le but qu'on s'est fixé est de tester jusqu'à quel point la présence des activités de veille commerciale peut conduire à la meilleure performance des PME exportatrices. Conscient de la difficulté à cerner tout le concept de veille commerciale qui peut s'étendre sur tous les aspects commerciaux de la PME exportatrice (marketing, étude du marché, fournisseurs, achats, ventes, satisfaction de la clientèle dans de nouveaux marchés étrangers, etc.), notre attention sera focalisée surtout sur le côté de la clientèle. Ainsi, ce choix est fondé sur deux raisons. D'abord, tous les biens et services offerts par les entreprises sont destinés normalement aux clients. Ces derniers représentent en quelque sorte la raison d'être des entreprises. Ensuite, la concurrence est un élément qui a beaucoup incité les entreprises à être plus créatives pour se différencier au niveau de la qualité, des prix, des services offerts, etc. Ainsi, pour arriver à satisfaire la clientèle, il est très intéressant de suivre l'évolution de ses besoins.

Notre cadre spécifique se veut une présentation claire de l'objectif de notre recherche. En plus des pratiques de veille commerciale, des facteurs de contingence liés à la présence des activités de veille commerciale, on s'intéressera au rapport entre ces pratiques de veille et la performance des PME exportatrices. Ainsi, pour mesurer la performance d'une entreprise, Jennings et Beaver (1997) et Roper (1998) utilisent des indicateurs tels que l'évolution du chiffre d'affaire, les ratios financiers ainsi que la position du produit sur le marché. Quant à Gasse (1989), il mesure la performance d'une entreprise à travers sa capacité de créer de nouveaux emplois.

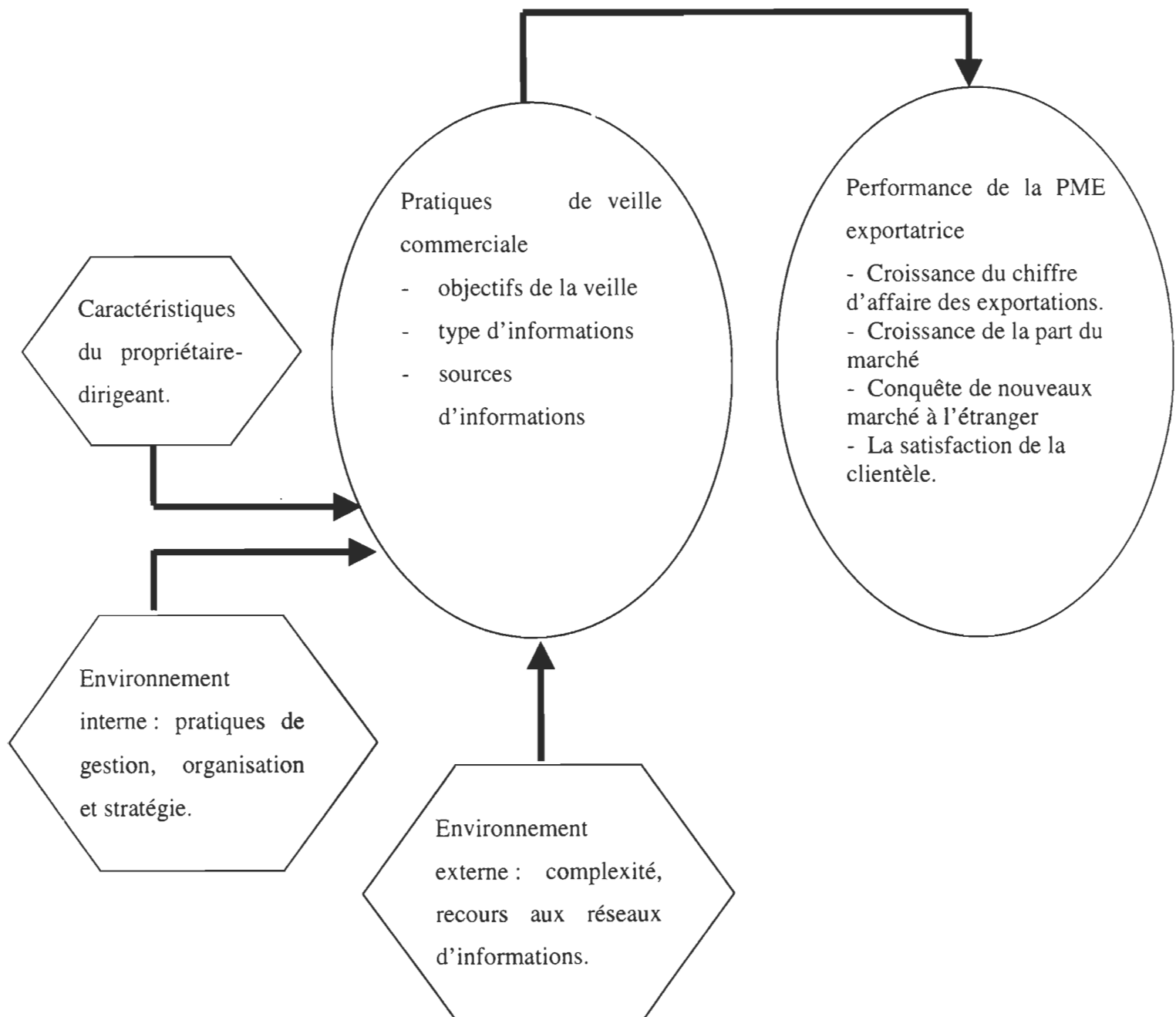
Conscient des nombreuses dimensions théoriques qui peuvent intervenir dans le cadre de notre sujet, et d'autre part, limité par le temps et par notre budget on ne peut vérifier que les dimensions théoriques mentionnées ci-dessous.

- Aspects et pratiques de la veille commerciale.
- Caractéristiques du propriétaire-dirigeant (personnalité et attitude)
- Environnement interne (pratiques de gestion, stratégie et organisation)

- Environnement externe (complexité et recours aux réseaux d'informations)
- Mesure de la performance.

Le schéma 2 résume le cadre spécifique de notre étude.

Schéma 2 Cadre conceptuel spécifique



III.3 Spécification des construits et des variables

Variable dépendante

Nous retenons comme variable dépendante la performance de la PME exportatrice. Ce choix tient ses origines du fait que la meilleure performance reste l'objectif de la plupart des propriétaires-dirigeants. Ainsi, elle peut être mesurée par la croissance des ventes à l'étranger, la satisfaction de la clientèle à l'étranger et la conquête de nouveaux marchés à l'étranger (Jenning et Beaver, 1997; Roper, 1998; Gasse, 1989).

Variable intermédiaire

Nous retenons les pratiques de veille commerciale comme variable intermédiaire, parce qu'elles sont jugées capables de conduire l'entreprise vers la performance. Comme on l'a déjà souligné, un système de veille commerciale s'intéresse plus particulièrement à la collecte et au traitement de l'information sur la clientèle et sur les différents aspects commerciaux dans le but de prendre les meilleures décisions au bon moment. De même, les activités de veille commerciale peuvent être supportées par l'entreprise, comme elles peuvent être confiées à des organismes spécialisés dans la veille.

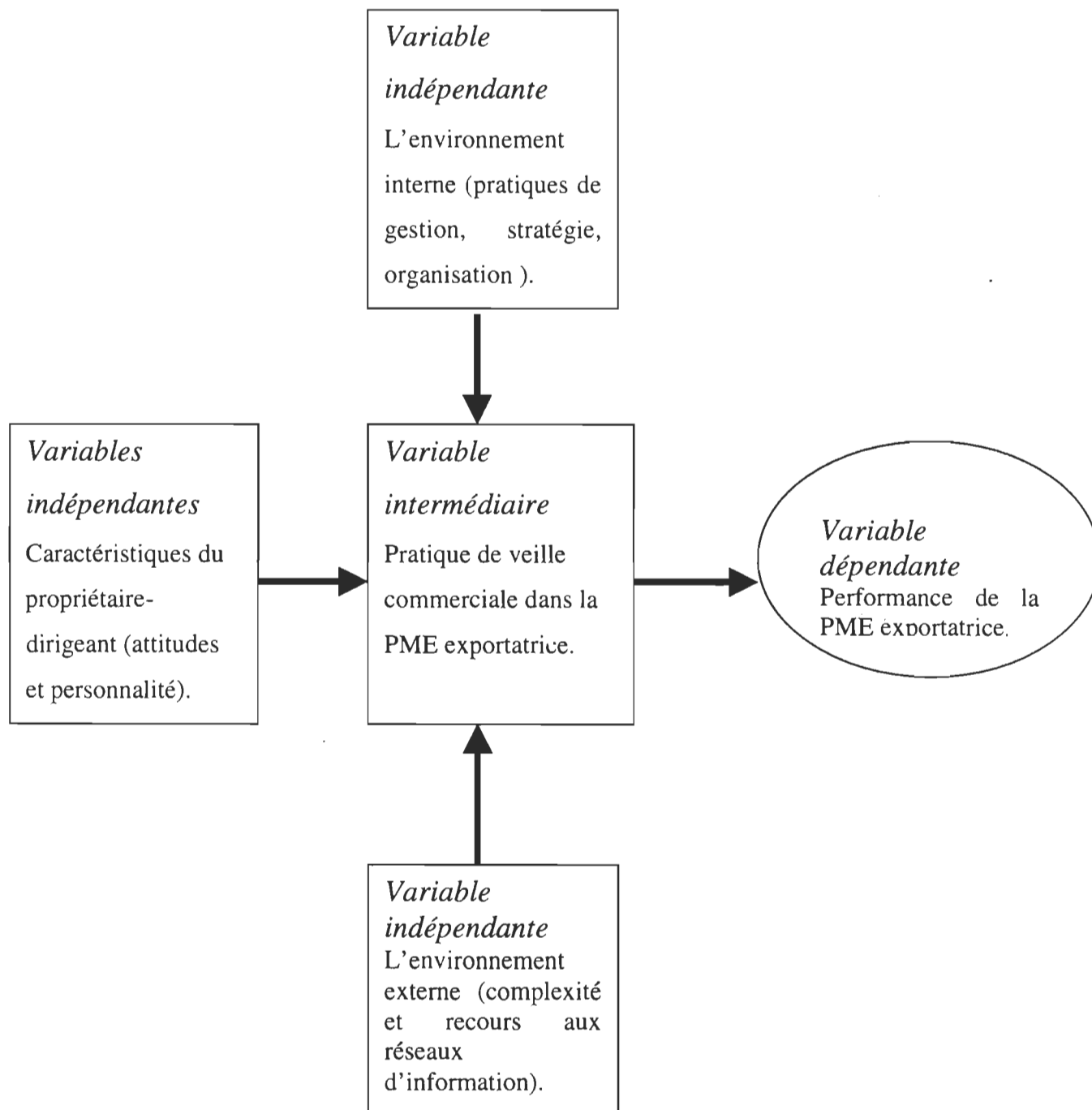
Variables indépendantes

Les caractéristiques du propriétaire-dirigeant, l'environnement interne et l'environnement externe sont retenus comme trois variables indépendantes du fait que les activités de veille de même que les activités d'exportation des PME sont liées à l'ensemble des conditions micro et macro-économique.

- Les caractéristiques du propriétaire-dirigeant sont retenues comme variable indépendante car nous présumons que la personnalité et l'attitude du chef d'entreprise

(expérience, omniprésence, stratégie) jouent un rôle déterminant dans la présence des activités de veille commerciale. De plus, comme on l'a vu dans la documentation, ce système est fortement dépendant de la stratégie du dirigeant de l'entreprise (pro-actif, réactif) (Sandberg et Hofer, 1987; Jening et Beaver, 1997; Julien, 1994).

- Concernant l'environnement externe on s'intéressera au recours aux réseaux d'informations et à l'élément de complexité (Julien et Raymond, 1991; Julien et al. 1997; Daft et al., 1988; Lesca, 1995; Martinet et Ribaut, 1989; Julien et Raymond, 1991; Blili, 1997; Jacob et Julien, 1996; Julien, 1994).
- Quant à l'environnement interne, il s'agit d'étudier le rôle des pratiques de gestion, de la stratégie et de l'organisation dans l'animation d'un système de veille commerciale (Fann et Smeltzer, 1989; Brush, 1992; Adriq, 1995; Debrinay, 1990; Lebraty, 1994; Lesca et Raymond, 1993).

Schéma 3 Relations entre les variables

Le schéma 3 décrit les relations qui lient les différentes variables. Ainsi, l'environnement externe avec ses complexités exerce une influence sur les pratiques de veille commerciale dans les PME exportatrices. Toutefois, le propriétaire-dirigeant, influencé par son environnement et motivé par son attitude et sa personnalité, détient tous le pouvoir de décision pour favoriser les activités de veille commerciale. Rappelons que l'environnement interne de l'entreprise (pratiques de gestion, stratégies et organisation) a des effets sur la nature des activités de veille commerciale (formelle, informelle). Enfin, le système de veille commerciale, à travers sa capacité d'actualiser les informations de l'entreprise et sa capacité d'aider le propriétaire-dirigeant à prendre les bonnes décisions au bon moment, conduira l'entreprise vers une meilleure performance par le biais d'une meilleure satisfaction de la clientèle.

III.4 Problème de recherche, questions de recherche et objectifs de recherche.

Comme on l'a signalé auparavant, notre problème managérial est le suivant : «Dans le but d'atteindre une meilleure performance, comment faire de la veille commerciale dans les PME exportatrices ?». Ainsi, les questions de recherche doivent être capables d'identifier les éléments de solution au problème managérial. Dans le cas de notre recherche, il est impossible de s'attaquer à toutes les dimensions théoriques qui peuvent intervenir. En fait, ni le temps ni le budget attribué à cette étude ne permet tout cela. Ainsi, nous sommes dans l'obligation de cibler des objectifs de recherche réalistes. De même, on n'introduira que les questions de recherches jugés prioritaires et qui permettent de préciser suffisamment les objectifs de recherche

III.4.1 Problème de recherche

Étudier à la fois les activités de veille commerciale dans les PME exportatrices et leur contribution dans la meilleure performance de ces organisations.

III.4.2 Questions de recherche

- Q 1/** Est-ce que les pratiques de gestion suivies peuvent influencer l'organisation des activités de veille commerciales dans les PME exportatrices?
- Q 2/** Est-ce que la complexité de l'environnement peut inciter les PME exportatrices à faire appel aux activités de veille commerciale?
- Q 3/** Comment le propriétaire-dirigeant peut contribuer à mettre en place des activités de veille commerciale?
- Q 4/** Est-ce que le recours aux réseaux d'informations stimule une meilleure présence des activités de veille commerciale?
- Q 5/** Est-ce que les activités de veille commerciale peuvent entraîner une meilleure performance des PME exportatrices?

III.4.3 Objectifs de recherche

Notre étude s'est fixée cinq objectifs à atteindre :

- O 1/** Analyser les activités de veille commerciale dans les PME exportatrices.
- O 2/** Vérifier si la complexité de l'environnement compte parmi les facteurs de contingence liés à la présence des activités de veille commerciale dans les PME exportatrices.

- O 3/** Vérifier si le propriétaire-dirigeant compte parmi les facteurs de contingence liés à la présence des activités de veille commerciale dans les PME exportatrices.
- O 4/** Étudier dans quelle mesure les réseaux d'informations, qui font partie de l'environnement externe de l'entreprise, peuvent stimuler les activités de veille commerciale dans les PME exportatrices.
- O 5/** Étudier jusqu'à quel point la présence des activités de veille commerciale peut conduire les PME exportatrices vers une meilleure performance.

III.5 Formulation des propositions de recherche

Les propositions ci-dessous représentent des réponses possibles aux questions de recherche posées précédemment. Il s'agit de tenter d'établir une relation entre une cause et un effet supposé. Dans le cadre de notre sujet, la cause, qui est la présence des activités de veille commerciale, a comme effet supposé (attendu) la meilleure performance des PME exportatrices. La même cause est influencée par trois facteurs de contingence: le propriétaire-dirigeant (personnalité et attitudes), l'environnement interne (pratiques de gestions, stratégie et organisation) et l'environnement externe (complexité et recours au réseaux).

Les propositions suggérées pour notre recherche

On suppose que l'environnement interne a une grande influence sur le processus de veille commerciale. Ainsi, les pratiques de gestion peuvent contribuer au choix des méthodes utilisées pour collecter et analyser les informations (Fann et Smeltzer, 1989; Brush, 1992; Adriq, 1995; Debrinay, 1990; Lebraty, 1994; Lesca et Raymond, 1993). D'une manière générale, on stipule que l'environnement interne exerce des effets sur les pratiques de veille commerciale. Cependant, on suppose la présence en force des

activités de veille commerciale, leur discontinuité et leur caractère informel (sources d'informations informelles souvent verbales, traitement et diffusion des informations de façon informelle). Toutefois, un comportement informel est supposé être non écrit et souvent verbal. De même, dans une organisation informelle les rôles des membres ne sont pas définis clairement.

Par ailleurs, comme on l'a déjà vu dans la littérature, l'environnement interne peut influencer les activités de veille commerciale. Ainsi, ces activités peuvent être formelles ou informelles, comme elles peuvent être spontanées (qui se font au besoin) ou systématiques (qui se font régulièrement).

P 1 : La recherche des informations est discontinue.

P 2 : Les sources d'informations sont souvent informelles

P 3: Le traitement ainsi que la diffusion des informations sont souvent informelles.

L'environnement externe avec ses complexités incite les PME exportatrices à chercher différents types d'informations dans le but de prendre les bonnes décisions au bon moment (Daft et al., 1988; Julien et Raymond, 1991; Julien et al. 1997). On définit la notion de complexité par l'abondance des informations, la diversité des informations, la rareté des informations utiles qui aident les PME à atteindre une meilleure performance et la difficulté de suivre le comportement des clients.

P 4 : On propose que plus l'environnement externe est complexe, plus les PME exportatrices font appel aux activités de veille commerciale.

De nombreuses études portant sur la gestion des PME ont considéré le propriétaire-dirigeant comme élément déterminant dans l'entrepreneuriat (Johnson et Khuen, 1987; Julien, 1991; Jennings et Beaver, 1997; Strauss-Kahn, 1991). Dans le

même contexte, on considère que celui-ci occupe une place importante dans la présence des activités de veille commerciale au sein de la PME exportatrice.

Le propriétaire-dirigeant de la PME exportatrice est intéressé à chercher de l'information dans le but de satisfaire sa clientèle à l'étranger. Ainsi, les activités de veille commerciale représentent une option importante qui lui permet de s'adapter avec son environnement.

P 5 : L'attitude proactive du propriétaire-dirigeant favorise la présence des activités de veille commerciale dans les PME exportatrices.

P 6 : On suppose que les activités de veille commerciale sont contrôlées en grande partie par le propriétaire-dirigeant et impliquent moins le personnel.

P 7 : Plus l'expérience du propriétaire-dirigeant est grande dans le domaine des exportations, plus on assiste à la présence d'activités de veille commerciale.

Le recours des PME exportatrices aux réseaux d'informations leur permet sans doute de collecter des informations utiles et à un prix raisonnable (Martinet et Ribaut, 1989; Blili, 1997; Julien et Raymond, 1991). De plus, ces réseaux ajoutent l'élément de confiance aux informations disponibles.

P 8 : Le recours aux réseaux d'informations stimule les activités de veille commerciale en offrant aux PME exportatrices des informations riches et à un prix abordable .

Au sujet de la performance, on suppose que celle-ci est surtout liée à la capacité de l'organisation à prendre les bonnes décisions. Or, ces décisions émanent de la qualité

des informations collectées et traitées. Ainsi, la performance est liée au degré d'organisation des activités de veille commerciale dans les PME exportatrices.

Les pratiques de veille commerciale mènent les PME exportatrices vers une meilleure performance. On retiendra trois indicateurs pour mesurer cela. Il s'agit bien de la croissance du chiffre d'affaire des exportations, la conquête de nouveaux marchés et la satisfaction de la clientèle.

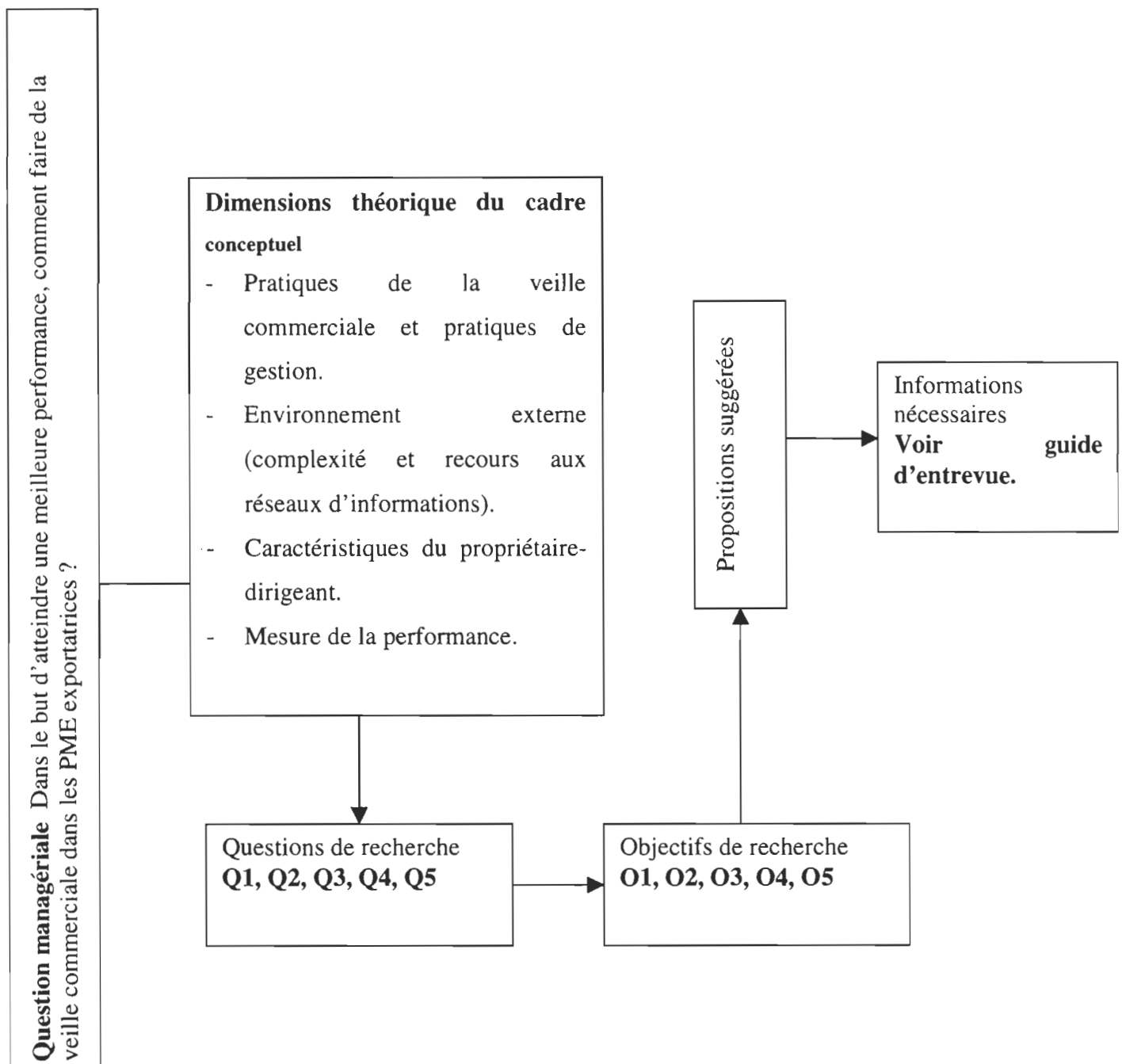
P 9 : Les pratiques de veille commerciale aident les PME exportatrices à accroître le chiffre d'affaire des exportations

P 10 : Les activités de veille commerciale aident les PME exportatrices à conquérir de nouveaux marchés à l'étranger.

P 11 : Les activités de veille commerciale aident les PME exportatrices à mieux satisfaire la clientèle.

Schéma 4 Synthèse de la problématique de recherche

La schéma suivant résume le plan de notre étude ainsi que les différentes dimensions théoriques qu'il nous intéresse d'étudier.



CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE

Dans le présent chapitre, nous présentons la méthodologie qu'on retient dans le cadre de notre recherche. Pour mener à bien notre étude, nous comptons avant tout sur la collaboration des propriétaires-dirigeants ainsi que des responsables des différentes PME exportatrices qu'on étudiera. La taille de notre échantillon, limitée par les trois contraintes - à savoir: le temps, les ressources financières et le degré de collaboration des responsables des PME exportatrices – comprend sept entreprises.

IV.1 Choix du type d'étude

Rares sont les études qui ont abordé notre sujet, du moins en ce qui concerne les activités de veille commerciale dans les PME exportatrices. On peut dire qu'il s'agit d'un nouveau champ d'investigation, d'où la nécessité d'explorer l'état des PME exportatrices par rapport aux activités de veille commerciale. Ainsi, on comprend qu'on mène une étude exploratoire.

Toutefois, il s'est avéré indispensable au début de notre travail de consulter la documentation spécifiée à notre intérêt de recherche. Celle-ci a permis, comme le lecteur peut le constater, de se doter d'un cadre conceptuel spécifique (plan d'attaque) capable d'explorer la problématique sous des angles bien spécifiés et de dégager en conséquence un instrument de mesure (guide d'entrevue) apte à valider nos propositions de recherche.

Ensuite, nous procédons par une cueillette des données auprès des sept PME exportatrices étudiées, suivie d'une analyse synthétique des résultats qui permet en plus d'atteindre nos objectifs de recherche, de révéler de nouvelles connaissances s'il y a lieu auprès des PME exportatrices interviewées et d'adresser des critiques et des suggestions contribuant à soutenir les études futures s'intéressant au même champ d'étude (voir chapitre VI).

IV.2 Échantillonnage

L'univers idéal de cette recherche serait l'ensemble des PME exportatrices localisées au Québec et œuvrant dans un même domaine d'activité (Ex. industrie du bois, la confection, confiserie, etc.). Toutefois, vue le caractère exploratoire de notre étude, nous nous limitons à un échantillon restreint, qui est de sept entreprises. De plus, la difficulté de rencontrer des PME exportatrices du même domaine d'activité nous a obligé d'exiger un seul critère de sélection des entreprises, qui est un minimum de trois ans et plus dans le domaine des exportations.

En résumé, notre échantillon est composé de sept entreprises localisées dans la région de, Trois-Rivières, œuvrant dans des domaines d'activités différents, et ayant un minimum de trois ans dans le domaine des exportations.

Nous avons ainsi retenu un échantillon composé de sept PME exportatrices. Les PME étudiées exportent aux marchés étrangers depuis au moins trois ans comme on l'a signalé auparavant. Ce choix permet d'avoir à notre actif des entreprises ayant un minimum d'expérience dans le domaine des exportations ce qui enrichira sans doute la cueillette des données. Notre échantillon est composé de compagnies localisées dans la région de, Trois-Rivières, Drummondville et les environs. Le choix de cette région se justifie par le grand nombre de firmes qui y demeurent et leurs localisations jugées proches, ce qui réduit nos coûts.

La méthode d'échantillonnage est non probabiliste. Ainsi, la sélection des unités de l'échantillon est faite de façon non aléatoire et selon le seul critère d'expérience dans le domaine de l'exportation. Les dirigeants sont contactés par téléphone pour fixer des rendez-vous, suivis, ensuite, de rencontres qui durent une heure et plus.

IV.3 Collecte des données

Nous avons procédé nous-mêmes à la collecte des données dans les entreprises. Ceci nous aide à réduire la marge des erreurs de collecte et facilite ainsi le contrôle des données octroyées sur le terrain. On rappelle encore une fois que notre approche est plus qualitative. À ce propos, notre instrument de mesure comprend des questions ouvertes et semi-ouvertes incitant les répondants à une plus grande réflexion. Ainsi, il s'agit d'entrevues semi-dirigées.

IV.4 Identification des informations nécessaires

À ce sujet, nous nous efforçons d'utiliser informations concernant les différents éléments qui composent notre cadre conceptuel (concepts et variables retenus). Il s'agit des éléments suivants :

- Les aspects de la veille commerciale qui préoccupent le plus le propriétaire-dirigeant (clients, fournisseurs, concurrents, etc.).
- Les pratiques de la veille commerciale.
- L'environnement externe de l'entreprise.
- Les pratiques de gestion et l'organisation.
- Les différents critères retenus pour mesurer la performance des PME exportatrices.
- Les caractéristiques du propriétaire-dirigeant de l'entreprise.

IV.5 Identification des sources d'information

La cueillette d'informations est faite en se basant, d'abord, sur les données secondaires procurées par le biais des différentes publications et revues spécialisées dans la matière. Ensuite, les informations primaires ont été recueillies auprès des PME étudiées avec l'aide du guide d'entrevue que nous avons pris le soin de développer.

IV.6 Instrument de mesure

Comme on l'a déjà signalé auparavant, notre approche de recherche est de type exploratoire. Cela signifie qu'on utilisera des méthodes d'interprétation qualitatives. À l'aide d'un guide d'entrevue, nous tentons de déceler les informations nécessaires pour notre étude auprès des propriétaires-dirigeants et des personnes clés dans les PME exportatrices qui ont accepté de collaborer avec nous. Le tableau 4 illustre les dimensions théoriques relatives à chaque objectif de notre recherche. De plus, il précise les informations pertinentes dont on aura besoin pour atteindre les objectifs fixés pour notre étude.

Tableau 4 Synthèse des objectifs de recherche

Questions de recherche	Objectifs de recherche	Propositions suggérées	Fondements théoriques	Instrument de mesure
Est ce que les pratiques de gestion suivies peuvent influencer l'organisation des activités de veille commerciale dans les PME exportatrices?	Étudier les pratiques de veille commerciale dans les PME exportatrices.	1- La recherche des informations est discontinue. 2- Les sources d'informations sont souvent informelles. 3- Le traitement ainsi que la diffusion des informations sont souvent informelles.	Lesca et Raymond (1993). Debrinay (1990) Fann et Smeltzer (1989); Brush(1992); Adriq(1995); Lebraty (1994);.	2.11 3.1; 3.2 3.3; 3.4; 3.11
Est ce que la complexité de l'environnement externe peut inciter les PME exportatrices à faire appel aux activités de veille commerciale?	Vérifier si la complexité de l'environnement externe compte parmi les facteurs de contingence liés à la présence des activités de veille commerciale dans les PME exportatrices.	4- On suppose que plus l'environnement externe est complexe, plus les PME exportatrices font appel aux activités de veille commerciale.	Julien et Raymond (1991); Julien et al. (1997); Daft et al (1988).	5.3; 5.4; 5.5
Comment le propriétaire-dirigeant peut-il contribuer à mettre en place des activités de veille commerciale?	Vérifier si le propriétaire-dirigeant compte parmi les facteurs de contingence liés à la présence des activités de veille commerciale dans les PME exportatrices.	5- L'attitude proactive du propriétaire-dirigeant favorise la présence des activités de veille commerciale dans les PME exportatrices. 6- On suppose que les activités de veille sont contrôlées en grande partie par le dirigeant et impliquent moins le personnel. 7- Plus le dirigeant a de l'expérience dans le domaine des exportations, plus on assiste à la présence des activités de veille commerciale.	Julien (1994); Roper (1994); Fann et Smeltzer (1989); Brush(1992); Lebraty (1994); (Julien et al., 1996).	2.9; 2.10; 2.11; 3.5; 3.6; 5.2 2.7; 2.8; 3.5; 3.6 2.4; 2.5

Tableau 4 Synthèse des objectifs de recherche (Suite)

Questions de recherche	Objectifs de recherche	Propositions suggérées	Fondements théoriques	Instrument de mesure
Est-ce que le recours aux réseaux d'informations favorise une meilleure organisation des activités de veille commerciale?	Est-ce que les réseaux d'informations qui font partie de l'environnement externe de l'entreprise, peuvent stimuler les activités de veille commerciale dans les PME exportatrices?	8- Le recours aux réseaux d'informations stimule les activités de veille commerciale dans les PME exportatrices.	(Lesca, 1995); Martinet et Ribaut (1989), Julien et Raymond (1991); Blili (1997), Jacob et Julien (1996); Julien (1994).	5.6; 5.7
Est-ce que les activités de veille commerciale peuvent entraîner une meilleure performance des PME exportatrices?	Étudier jusqu'à quel point la présence des activités de veille commerciale peut conduire les PME exportatrices vers une meilleure performance.	<p>9- Les pratiques de veille commerciale aident les PME exportatrices à accroître le chiffre d'affaire des exportations.</p> <p>10- Les activités de veille commerciale aident les PME exportatrices à conquérir de nouveaux marchés à l'étranger.</p> <p>11- Les activités de veille commerciale aident les PME exportatrices à mieux satisfaire la clientèle.</p>	Propositions à vérifier auprès des PME exportatrices de notre échantillon.	<p>1.12; 1.13; 4.1; 4.2; 4.7</p> <p>3.12; 4.3; 4.7</p> <p>3.15; 4.4; 4.5; 4.6; 4.7</p>

IV.7 Traitement et analyse des données

Une analyse en profondeur de chaque entrevues sera effectuée, ce qui nous permettra de confronter les informations obtenues aux propositions faites préalablement. Il s'agit d'une analyse synthétique capable de révéler les corrélations qui peuvent intervenir au niveaux des variables étudiées. Rappelons qu'on consacrera le chapitre 6 à la conclusion, aux limites de notre recherche et aux propositions suggérés pour les projets de recherche futures.

CHAPITRE V

PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

On tient à rappeler que les activités de veille commerciale se manifestent dans l'ensemble des moyens qui permettent aux propriétaires-dirigeants d'entreprises de se tenir continuellement informés sur l'évolution de leur environnement commercial. Toutefois, l'information commerciale est devenue l'ingrédient essentiel du marketing moderne, en raison de l'extension des marchés et de la complexité de l'environnement y compris les besoins des consommateurs. C'est ce constat qui nous a motivé et a donné naissance à notre étude.

V.1 La collecte des informations primaires

Nous avons opté pour des études de cas sur le terrain, chose qui n'a pas été toujours aisé. Il a fallu d'abord consulter la Chambre du commerce qui nous a fourni la liste des entreprises exportatrices existantes dans la région de Trois-Rivières. Ensuite, nous avons commencé par communiquer avec eux par téléphone, ce qui a demandé plus de patience.

La prise des rendez-vous a été précédé par l'explication de l'intérêt de notre sujet de recherche. De plus, on a tenté d'inciter les entreprises contactées à collaborer (durée courte de l'entrevue, possibilité d'avoir une copie du rapport de recherche, valorisation de l'étude, etc.).

Pour l'administration du guide d'entrevue, nous avons utilisé une méthode d'entretien plutôt souple afin de mieux orienter les discussion. Les questions posées sont généralement ouvertes proposant parfois des explications pour débloquer la discussion tout en essayant de ne pas biaiser les réponses (voir guide d'entrevue dans l'annexe).

Parmi les difficultés rencontrées lors des contacts téléphoniques avec les entreprises, on retient le refus de plusieurs dirigeants de collaborer pour différentes raisons, dont l'indisponibilité. À tout ceci, on ajoute le problème de communication avec les personnes qui connaissent bien l'entreprise mais qui ne sont pas assez familiarisées avec quelques termes tels que veille commerciale, environnement, complexité, formel, informel, etc. Les obstacles précités nous ont conduit dans plusieurs cas lors des entrevues à reformuler nos questions.

Enfin, il convient de rappeler que lors de la collecte des informations primaires, il s'est avéré impossible d'interviewer les propriétaires-dirigeants de trois entreprises (E3, E6, E7). En fait, tous les trois n'étaient pas disponibles pour différents engagements professionnels. Ainsi, on s'est entretenu réciproquement avec les directeurs d'usines de E3, E6 et l'administrateur de E7. Les interviewés connaissent parfaitement leur entreprises puisqu'à la fois ils occupent des postes sensibles et bénéficient d'une longue expérience au sein de leur entreprises.

Par ailleurs, on souhaitait contacter le propriétaire-dirigeant de chaque entreprise puisqu'on leur consacre la partie 2 de notre guide d'entrevue. Dans le cas de E3, E6 et E7, l'indisponibilité des propriétaires-dirigeants nous a conduit à interviewer des personnes occupant des postes clés dans ces compagnies. Rappelons que ces interviewés ont une expérience de travail importante au sein de leur entreprise (six ans et plus).

Toutefois, les conditions de travail qui se manifestent dans les PME sont souvent caractérisées par une omniprésence du propriétaire-dirigeant qui le met en contact direct avec ses employés. De plus, les pratiques de gestion suivies dans les PME sont souvent informelles (bouche à oreille). Ces mêmes conditions de travail nous laissent croire que les répondants pour E3, E6 et E7 sont capables de nous fournir des réponses précieuses s'agissant des questions posées et particulièrement celles de la partie 2 du guide d'entrevue consacrée au propriétaire-dirigeant.

Après avoir décrit le climat de la collecte des informations primaires, on souligne que les difficultés citées auparavant n'ont affecté en rien notre ambition de poursuivre l'étude. De même, on tient toujours à remercier tous les dirigeants qui ont accepté de collaborer.

V.2 Les résultats de l'étude

Avant de présenter les résultats de l'étude, nous rappelons au lecteur qu'il s'agit d'une analyse qualitative des différentes informations recueillies par le biais du guide d'entrevue. Celui-ci inclut comme on l'a signalé auparavant cinq parties. À titre de rappel, on trouve: l'identification du répondant et de l'entreprise, les caractéristiques du propriétaire-dirigeant, les aspects de la veille commerciale et les pratiques de gestion suivies par l'entreprise, la mesure de la performance, et enfin l'environnement externe de l'entreprise. Pour plus d'information, le lecteur peut consulter le guide d'entrevue proposé dans l'annexe.

Le tableau 4 illustre clairement notre façon de mesurer les dimensions théoriques de notre sujet. Ainsi, à titre d'exemple, pour tester jusqu'à quel point les pratiques de gestion suivies peuvent influencer l'organisation des activités de veille commerciale dans les PME exportatrices, on suggère trois propositions tirées de la littérature consultée. Ces propositions seront validées par la suite à travers une série de questions. Le lecteur peut consulter le tableau 4, où se trouvent les différentes propositions suggérées et le guide d'entrevue où se trouvent les questions qui testent la pertinence des propositions suggérées.

Humberman et Miles (1991) reconnaissent que l'analyse qualitative est un art basé sur une approche intuitive. Pour notre part, nous tenterons de trouver les liens qui peuvent intervenir entre les différentes variables étudiées dans le cadre de notre sujet de recherche. Ainsi, le lecteur pourra suivre l'évolution des résultats de notre recherche à travers la rédaction de chaque entrevue individuellement (les réponses de chaque

entreprise), suivie ensuite par la validation des propositions suggérées dans l'ensemble des entreprises étudiées. Le chapitre VI sera consacré à la conclusion, aux limites de l'étude et aux suggestions pour les recherches futures.

Il convient maintenant de souligner que la codification E désigne entreprise. Ainsi, E1 signifie la première entreprise rencontrée et que vous pouvez la trouver dans la première étude de cas.

V.2.1 Présentation des entreprises

Entreprise 1

Secteur d'activité : marché du sel

Date de l'entrevue: 09/11/1999

Durée de l'entrevue : 1h30

Titre du répondant : propriétaire-dirigeant

L'entreprise que j'ai étudié le 9 novembre 1999, se situe à Drummondville. Elle exerce ses activités sur le marché du sel depuis décembre 1983. Il s'agit principalement de la transformation du sel ainsi que sa mise en sacs. Les produits de la compagnie sont destinés surtout au domaine de l'agriculture pour l'enrichissement du sol, le traitement des eaux, la dissolution des glaces des tempêtes (Hiver), l'assainissement, la conservation des sols et à la teinture des produits du textile. Au Québec, les activités de l'entreprise se limitent à la transformation du sel et à la distribution des produits aux différents clients. Quant à l'étranger (Amérique du Nord), - en plus de la production et de la distribution - l'entreprise s'occupe des transferts douaniers.

Le nombre d'employés varie entre trois personnes dans la basse saison (début mars jusqu'à fin octobre) et 11 personnes dans la haute saison (début novembre jusqu'à la fin février). De même, le chiffre d'affaire est supérieur à 1 million de dollars dont l'exportation représente 20%.

A/ Caractéristiques du propriétaire-dirigeant

Le propriétaire-dirigeant est âgé de 54 ans et compte à son actif une grande expérience dans le domaine des affaires. En fait, il a commencé à travailler depuis 1973 dans la même entreprise pour le compte de son père. Ce dernier, en 1983 décide de la vendre à son fils (le répondant) suite à des problèmes de santé. Par ailleurs, le nouveau propriétaire-dirigeant est un universitaire possédant une maîtrise en gestion de

l'université de Sherbrooke. Il a commencé à exporter pour la même entreprise depuis 1994. Pour lui, l'exportation est une nécessité causée par l'étroitesse du marché national.

La gestion de l'entreprise est assurée en totalité par le propriétaire-dirigeant. Ainsi, on souligne une omniprésence de celui-ci qui a un contrôle total sur toutes les activités de l'entreprise excepté le domaine du transport. Le répondant n'exclut pas le recours de temps à autre aux responsables de production et du transport pour prendre ses décisions. Toutefois, il annonce que les pressions de l'environnement ainsi que le désir de prendre l'avance sur les concurrents interviennent souvent dans ses décisions. De même, il ajoute que ses décisions sont souvent rationnelles et presque jamais intuitives.

Les objectifs du propriétaire-dirigeant pour l'entreprise sont : la conservation et la croissance de la part de l'entreprise dans les marchés étrangers, la croissance du chiffre d'affaire des exportations, la pénétration de nouveaux marchés à l'exportation, la variation des produits, l'amélioration de la qualité de ses produits et l'amélioration des conditions de travail. De plus, le propriétaire-dirigeant accorde une grande importance à la pénétration de nouveaux marchés étrangers et insiste plus sur les contacts pour y parvenir. Par ailleurs, il qualifie sa recherche des informations dans son entreprise de spontanée, qui se fait au besoin.

B/ L'environnement interne

L'entreprise 1 exporte en Amérique du Nord et essaie toujours de développer de nouveaux produits à l'étranger. La décision de pénétrer de nouveaux marchés est prise à travers des rencontres avec les agents d'exportation. L'entreprise dispose de plans d'exportation informels. Concernant la politique des prix, elle est généralement discutée avec les agents d'exportation et les distributeurs. D'autre part, le répondant souligne que les prix des produits sont calculés sur trois bases : les coûts de production, les prix des concurrents et la capacité d'achat des clients par rapport au volume de livraison.

Quant aux activités d'exportation, le propriétaire-dirigeant se heurte aux problèmes de transport (les prix élevés et les délais prolongés de livraison qui font l'objet de réclamations de certains clients) et de la concurrence déloyale!

Le répondant accorde une grande importance à l'information pour garder sa part sur le marché étranger et pour pénétrer de nouveaux marchés. Pour lui, la satisfaction de la clientèle passe à travers un bon produit vendu à la bonne place et livré au bon moment. Ainsi, pour mieux connaître les besoins de sa clientèle, le propriétaire-dirigeant visite en permanence ses clients et reste ouvert à leurs suggestions. Globalement le propriétaire-dirigeant estime que sa clientèle est satisfaite et souligne très peu de réclamations causées essentiellement par les délais de livraison jugée parfois trop longs.

L'entreprise 1 cherche souvent à ajuster ses produits en fonction des types de clients. C'est une des caractéristiques qui la différencie de ses concurrentes incapables d'être plus flexibles à ce niveau. Cette situation se fait plus sentir au niveau de l'emballage.

Enfin, la compagnie fait de la sous-traitance en offrant ses services en matière d'emballage. Toutefois, le propriétaire-dirigeant ne ressent aucun besoin pour faire des activités de recherche et développement sous prétexte que tout est informel.

C/ L'environnement externe

De prime abord, le répondant reconnaît que le marché de sel est très fragile surtout à cause de l'instabilité de la demande des usines de textile (le client le plus important). En l'occurrence, il met l'accent sur la dernière crise financière du marché asiatique qui a entraîné la chute des prix des produits du textile ce qui a baissé la quantité de sel demandée. Quant aux autres clients (agriculteurs, traiteurs d'eau, etc.), le répondant déclare que leur demande est restée relativement stable. Toutefois, il confirme que ses concurrents représentent en même temps ses mêmes fournisseurs. En d'autres

termes, ses fournisseurs des matières premières sont ses mêmes concurrents redoutables sur le marché.

Pour conserver sa part dans le marché étranger et pour réaliser une meilleure performance, le propriétaire-dirigeant insiste sur les informations sur la clientèle, la concurrence, les indicateurs économiques y compris le taux de change et enfin sur les coutumes et les traditions. En contrepartie, l'entreprise n'accorde aucun intérêt aux informations sur l'environnement politique.

Le répondant déclare que le but de chercher des informations sur l'environnement externe est de s'adapter. Toutefois, le propriétaire-dirigeant déclare que l'environnement externe ne représente aucun danger à la survie de l'entreprise puisqu'elle a un produit indispensable. Par ailleurs, la complexité de l'environnement peut être expliquée selon le répondant par l'abondance et la grande diversité des informations, la difficulté de collecter les informations les plus utiles, la difficulté de prévoir le comportement des clients et la nécessité de changer en permanence la stratégie de l'entreprise.

L'entreprise 1 n'a adhéré à aucun réseau d'informations. Le propriétaire-dirigeant estime que les pratiques de veille commerciale peuvent atténuer la complexité de l'environnement, surtout en collectant des informations sur les nouveaux besoins des clients y compris l'utilisateur final.

D/ Aspects de la veille commerciale

Les sources d'informations retenues sont souvent informelles avec une tendance vers les informations recueillies auprès des clients, fournisseurs, sous-traitants et de la documentation. Ainsi, les informations collectées sont généralement traitées et diffusées par des réunions informelles. Cependant, les activités de veille commerciale sont pratiquées principalement par le propriétaire-dirigeant, le personnel de production et les transporteurs. Pour les informations à caractère commercial, le répondant est toujours préoccupé par les nouveaux besoins des clients, la satisfaction de l'utilisateur final du

produit, les compétences des fournisseurs et enfin l'attitude des concurrents. Par ailleurs, le propriétaire-dirigeant reconnaît que les informations parviennent occasionnellement à temps de même qu'elles convergent rarement avec les attentes de l'entreprise.

E/ Mesure de la performance

Le chiffre d'affaire de l'entreprise est composé de trois tranches : les produits vendus au Québec, qui ont connu une baisse importante; les revenus de la sous-traitance, qui sont restés stables; et les recettes de l'exportation, qui ont connu une augmentation compensant ainsi la faible demande du marché Québécois. Toutefois, le nombre ainsi que les recettes des clients étrangers ont augmenté de 15%.

Par ailleurs, le propriétaire-dirigeant déclare que les informations collectées ont joué un rôle très important dans la satisfaction de la clientèle au point de développer de nouveaux formats (emballage).

Entreprise 2

Secteur d'activité : confiserie

Date de l'entrevue : 08 novembre 1999

Durée de l'entrevue : 1h10

Répondant : propriétaire-dirigeant

Cette entreprise familiale, située à Trois-Rivières, a débuté ses opérations au début de l'année 1957. Le flambeau (succession) a été passé une seule fois. Avec une grande expérience au sein de l'entreprise en tant qu'administrateur, le répondant prend la relève de son père depuis plus de dix ans. L'entreprise en question travaille dans le domaine de la confiserie. Elle est spécialiste dans la production des bonbons à la menthe. L'entreprise 2 a 18 employés et réalise un chiffre d'affaire supérieur à 3 millions de dollars. Toutefois, en 1994, la compagnie a décidé de pénétrer de nouveaux marchés en Amérique du Nord. Cette décision visait la croissance des ventes et ainsi saisir de nouvelles opportunités.

A/ Caractéristiques du propriétaire-dirigeant

Le propriétaire-dirigeant de l'entreprise est âgé de 42 ans. Il a obtenu un certificat universitaire en administration. Il est dans le domaine des affaires depuis l'âge de 25 ans, quant aux marchés étrangers, il a commencé à exporter depuis 1994. Il est omniprésent dans toutes les activités de l'entreprise avec une habileté à impliquer son actionnaire minoritaire dans la prise de décisions. L'entreprise se fixe comme objectifs : la croissance du chiffre d'affaire des exportations, le développement des produits exportés et la conservation de la part de l'entreprise dans les mêmes marchés pénétrés à l'étranger. Par ailleurs, l'entreprise ne trouve aucun intérêt à conquérir de nouveaux marchés à l'étranger. De même, le répondant affirme que toutes les décisions prises par l'entreprise convergent vers le désir de prendre l'avance sur les concurrents.

Actuellement, le propriétaire-dirigeant de l'entreprise accorde une importance moyenne à la recherche d'informations. Ainsi, depuis dix ans, la recherche des

informations était systématique et se faisant régulièrement, ce qui n'est plus le cas actuellement puisque l'entreprise connaît plus son marché et adopte une recherche plus spontanée des informations (qui se fait au besoin).

B/ L'environnement interne

L'entreprise exporte sur le seul marché étranger des États-Unis et n'a aucune intention de pénétrer de nouveaux marchés à l'étranger. Elle ne dispose d'aucun plan formel d'exportation. Les prix des produits destinés à l'exportation sont établis par le propriétaire-dirigeant en tenant compte des prix des concurrents et de la capacité d'achat des clients.

Quant aux points faibles de l'entreprise à l'égard des exportations, on souligne le problème de transport qui demeure toujours coûteux et qui ne permet pas à l'entreprise d'exporter des petits lots (petite commandes de marchandises), ce qui favorise les concurrents.

Le propriétaire-dirigeant déclare que l'information joue un rôle très important pour la pénétration de nouveaux marchés, et un rôle moyennement important pour la conservation de la part de l'entreprise dans les marchés étrangers.

Le répondant estime que la satisfaction des clients peut être mesurée par la fréquence des achats des clients. En revanche, les besoins de la clientèle sont suivis par le biais des représentants à la vente. D'autre part, le répondant annonce que l'entreprise prouve des difficultés à suivre l'évolution des besoins de la clientèle qui changent en permanence.

L'entreprise en question cherche rarement à ajuster ses produits en fonction du type de client. Elle fait de la sous-traitance pour d'autres compagnies surtout quant il s'agit de produire des marques privées. Quant à la R&D, l'entreprise n'y accorde aucune importance.

C/ L'environnement externe

Le propriétaire-dirigeant souligne l'importance accordée au rôle de l'information pour conserver sa part sur le marché étranger. Il s'agit surtout des informations sur les clients, la concurrence et les indicateurs économiques (taux de change). Par ailleurs, les coutumes, les traditions ainsi que l'environnement politique ne génèrent aucune attention de la part de l'entreprise.

Le propriétaire-dirigeant confirme que la complexité de l'environnement peut être traduite par la difficulté de prévoir le comportement des clients. Toutefois, cette complexité ne représente aucune menace pour la survie de l'entreprise. Il souligne également, que les pratiques de veille commerciale peuvent toujours atténuer la complexité de l'environnement. Cependant, il reconnaît l'importance des réseaux d'informations, qui permettent d'être toujours à l'écoute de son environnement.

D/ Aspects de la veille commerciale

Le propriétaire-dirigeant a tendance à utiliser les deux types de sources d'informations, à savoir formelle et informelle. Pour le premier type, on souligne les administrations provinciales et municipales, les administrations fédérales, la documentation, les revues professionnelles, les Chambres de Commerce, les statistiques douanières, les regroupements de gens d'affaires, les associations commerciales, les banques de données et les études.

Pour le deuxième type d'informations (informelles), le propriétaire-dirigeant recourt aux visites d'entreprises au Canada et à l'étranger, aux clients, aux fournisseurs, à l'achat de produits concurrents, aux représentants d'entreprises ayant eu du succès sur les marchés ciblés à l'étranger, à la visite des foires et des différentes expositions et enfin aux dîners d'affaires.

Le propriétaire-dirigeant accorde une grande importance aux informations sur la satisfaction des clients, les marchés, les nouveaux besoins des clients, la concurrence et les fournisseurs. Toutefois, malgré la diversité des sources d'informations utilisées, le propriétaire-dirigeant déclare sa tendance vers les sources d'informations verbales. De plus, il confirme que c'est à l'occasion que l'information parvient et s'adapte aux besoins de l'entreprise. Il ajoute enfin, que les informations sont traitées et sont diffusées par des réunions informelles du travail.

Pour conclure cette partie, on comprend que les activités de veille commerciale sont en grande partie assurées par le propriétaire-dirigeant avec une légère présence de son associé minoritaire.

E/ Mesure de la performance

Le chiffre d'affaire des exportations ainsi que la taille du personnel de l'entreprise ont réciproquement connu une croissance annuelle de 5%. Concernant la satisfaction de la clientèle, le propriétaire-dirigeant souligne peu de réclamations. Il reconnaît que les informations collectées ont contribué positivement à ce résultat. Rappelons enfin que l'entreprise exporte sur le seul marché des États-Unis et ne prévoit pas la conquête de nouveaux marchés dans d'autres pays.

Entreprise 3

Secteur d'activité : l'alimentation

Date de l'entrevue: 09/11/1999

Durée de l'entrevue : 1h15

Titre du répondant : directeur d'usine

Le 9 novembre 1999, j'ai réalisé une entrevue d'une durée de 75 minutes avec le directeur d'usine de l'entreprise. Ce dernier a remplacé le propriétaire-dirigeant qui était supposé me rencontrer et qui s'est excusé à la dernière minute à cause d'un empêchement. Ainsi, il a donné ses consignes à son directeur d'usine pour répondre aux questions de notre guide d'entrevue. Le répondant est âgé de 48ans. Il a commencé à travailler pour l'entreprise il y a 11 ans. Directeur d'usine depuis le début de l'année 1994, l'interviewé a fait des études de niveau secondaire.

L'entreprise 3 a démarré ses activités en 1984. Elle est spécialiste dans la transformation des sous-produits de porc. Il s'agit de produits salés destinés à la consommation. Ainsi, plus de 80% de ces produits sont destinés à l'exportation (Jamaïque, Haïti, Venezuela, Sainte-Lucie, Asie de l'Est). En plus de la production, l'entreprise assure la distribution des produits vendus au Québec et à l'étranger. Le nombre d'employés qui travaillent pour la compagnie dépasse 80 personnes. Quant au chiffre d'affaire, il est supérieur à 30 millions de dollars.

A/ Caractéristiques du propriétaire-dirigeant

Le propriétaire-dirigeant est âgé de 44 ans. Il a un niveau de scolarité du secondaire, une expérience dans les affaires de plus que 20 ans et 11 ans d'expérience dans le domaine des exportations. L'orientation de l'entreprise vers les marchés étrangers est une nécessité causée par l'étroitesse du marché national.

Lors de cette rencontre, le répondant a souligné que le propriétaire-dirigeant a un contrôle total sur l'entreprise. Il ajoute que celui-ci a une légère tendance à consulter le

personnel de vente au Québec et à l'étranger pour prendre ses décisions. De même, ses décisions proviennent souvent de l'intuition et du désir de prendre l'avance sur les changements environnementaux.

Les objectifs du propriétaire-dirigeant tels qu'ils étaient définis par l'interviewé sont : la croissance du chiffre d'affaire, la variation des produits exportés, la conservation et la croissance de la part de l'entreprise dans les marchés étrangers et la pénétration de nouveaux marchés à l'exportation. Ainsi, les attentes de l'entreprise vis-à-vis des changements environnementaux visent souvent à prendre l'avance, à s'adapter et à saisir voire même créer les opportunités. De même, l'entreprise n'accorde aucune importance à la concurrence puisqu'elle est pratiquement la seule au Québec à transformer les sous-produits du porc. Enfin, le répondant qualifie la recherche des informations dans son entreprise de systématique; qui se fait régulièrement.

B/ Environnement interne

L'interviewé rappelle que la compagnie exporte en Jamaïque, Haïti, Venezuela, Saint Lucie, etc. L'entreprise a toujours l'intention de conquérir de nouveaux marchés dans le Sud Est asiatique. L'exportation représente ainsi une nécessité pour l'entreprise qui lui permet de rester sur le marché. La décision de pénétration de nouveaux marchés est prise par le propriétaire-dirigeant en collaboration avec le bureau de vente. Cependant, la compagnie n'a aucun plan formel d'exportation. Toutefois, les prix sont souvent établis en fonction de la capacité d'achat des clients visés à l'étranger.

En outre, l'interviewé rappelle la grande importance de l'information pour la conservation et la pénétration des marchés étrangers. Ainsi, le répondant affirme que l'entreprise connaît assez bien les besoins de sa clientèle. Ce résultat est dû à la mise en place d'une ligne internationale gratuite qui permet aux clients de rejoindre l'entreprise en tout temps et sans frais. De plus, la compagnie exploite activement les réseaux Internet jugés moins coûteux. Généralement, les informations collectées auprès des clients

incitent souvent l'entreprise à ajuster ses produits en fonction des besoins des clients qui varient d'un pays à l'autre.

Quant aux difficultés liées à l'exportation, l'interviewé indique le problème de transport causé par l'existence de seulement deux principaux ports pour exporter vers l'Asie, à savoir, le port de Vancouver et celui de New York. Il ajoute à cela le problème de la rareté des informations utiles. En contrepartie, l'interviewé signale que l'entreprise tire un grand profit de la bonne qualité de ses produits et services, et de la rareté des compétiteurs, ce qui privilégie en quelque sorte la compagnie.

Enfin, l'entreprise en question ne fait pas de sous-traitance, et n'exerce aucune activité de recherche et développement.

C/ L'environnement externe

L'entreprise accorde une grande importance aux informations sur: l'environnement politique, les coutumes, les traditions, la clientèle, et les indicateurs économiques (taux de change) pour conserver sa part dans les marchés étrangers. Toutefois, la concurrence ne représente aucune menace à la survie de l'entreprise. Ainsi, la complexité de l'environnement trouve ses origines dans la grande diversité des informations collectées et se fait plus sentir quant il s'agit de prévoir le comportement des clients. Cependant, le répondant reconnaît que les pratiques de veille commerciale de même que le recours aux réseaux d'informations peuvent atténuer cette complexité.

D/ Aspects de la veille commerciale

Suite à une question portant sur les différentes sources d'informations utilisées par l'entreprise, l'interviewé souligne la présence à la fois des sources d'informations formelle et informelle. Ainsi, pour le premier type d'informations, il cite les administrations fédérales, la R&D, la documentation, les banques de données, les Chambres de Commerce, le Ministère des Affaires Étrangères et du Commerce

International, les Bureaux Commerciaux du Canada et à l'étranger, les laboratoires d'écoles ou d'universités et les statistiques douanières.

Pour le deuxième type d'informations (informelle), on retrouve les clients, les fournisseurs, les concurrents, les foires, les différentes expositions et les dîners d'affaires. Toutefois, le directeur d'usine confirme que l'entreprise recourt de la même fréquence aux deux sources d'informations verbales et écrites (informelle, formelle). Par ailleurs, l'entreprise prouve un intérêt particulier à la satisfaction des clients, aux nouveaux besoins des clients et aux fournisseurs. D'autre part, les informations collectées sont traitées à travers des réunions informelles du travail.

En résumé, les activités de veille commerciale sont souvent assurées par le propriétaire-dirigeant avec une faible présence du personnel de vente. Les sources d'informations sont à la fois formelles et informelles. Enfin, les informations sont plus concentrées sur la clientèle, variées, traitées et diffusées à travers des réunions informelles.

E/ Mesure de la performance

Le chiffre d'affaire a connu une croissance soutenue de 10% durant les quatre dernières années de l'existence de l'entreprise. Cette croissance n'a pas eu de répercussions sur le nombre d'employés qui est resté stable. En fait, la croissance du chiffre d'affaire peut être expliquée par la conquête de nouveaux marchés en Asie, ce qui a augmenté le volume des produits vendus à l'étranger.

Toutefois, l'interviewé estime que la clientèle est satisfaite des produits et services offerts par l'entreprise. Ainsi, il n'a signalé aucun retour de marchandises à l'exception de quelques réclamations qui ont contribué à améliorer la qualité des produits de l'entreprise. De même, l'interviewé accorde une grande importance au rôle de l'information dans la satisfaction des clients. Toutefois, il reconnaît que les activités de

veille commerciale ont aidé l'entreprise à atteindre une meilleure performance (conquête de nouveaux marchés à l'étranger, meilleure satisfaction de la clientèle).

Entreprise 4

Secteur d'activité : industrie du bois

Date de l'entrevue: 17/11/ 1999

Durée de l'entrevue: 1h30

Titre du répondant : propriétaire-dirigeant

Le 17 novembre 1999, j'ai rencontré le propriétaire-dirigeant d'une entreprise localisée à Victoriaville et qui a commencé ses activités de production et d'exportation depuis 1984. C'est une compagnie manufacturière spécialisée dans le domaine du bois (la production et l'assemblage du bois destiné à l'industrie du contre-plaqué et à la fabrication des meubles). L'entreprise assure 75 emplois et réalise un chiffre d'affaire d'environ 18 millions de dollars. L'exportation représente 70% de son chiffre d'affaire. La plupart des marchés étrangers pénétrés par l'entreprise se trouvent dans l'Amérique du Nord. Toutefois, l'interviewé déclare que sa compagnie exporte occasionnellement aux marchés européens et asiatiques (Ex. Angleterre, Taiwan).

A/ Caractéristiques du propriétaire-dirigeant

Le propriétaire-dirigeant est âgé de 35 ans et a suivi une formation professionnelle. Avant de décider d'acheter l'entreprise de son père en 1984, il a toujours travaillé pour celui-ci dans la même compagnie depuis l'âge de 18. Ainsi, ses responsabilités dans l'entreprise ont toujours évolué étroitement avec ses expériences. L'achat de l'entreprise en 1984 a été permis avec la participation de son ami qui est présentement son actionnaire unique. Ce dernier s'occupe plus des tâches administratives routinières laissant le reste à son associé. Le répondant déclare qu'il recourt à son associé surtout lorsqu'il s'agit de prendre des décisions stratégiques. Ce qui explique une présence plus fréquente de l'interviewé dans toutes les activités de l'entreprise comparativement à son associé.

Le propriétaire-dirigeant a commencé à exporter en 1984. Il reconnaît que l'exportation représente une nécessité causée par l'étroitesse du marché national

incapable d'absorber seul les produits de l'entreprise. Par ailleurs, l'interviewé souligne que ses décisions sont souvent le fruit de l'intuition et visent ainsi la création et le saisissement des opportunités offertes sur le marché.

Le répondant déclare que l'entreprise se fixe comme objectifs : la croissance du chiffre d'affaire des exportations, la conservation de la part de l'entreprise dans les marchés étrangers, la pénétration de nouveaux marchés à l'étranger à long terme et enfin la différenciation sur le marché à travers la variation des produits exportés. Ainsi, l'interviewé accorde une grande importance à l'information pour pénétrer de nouveaux marchés à l'étranger. Enfin, la recherche d'informations est systématique et se fait régulièrement.

B/ Environnement interne

Comme on l'a signalé auparavant, l'entreprise exporte le plus souvent en Amérique du Nord et occasionnellement aux marchés européens et asiatiques (Ex. Angleterre, Taiwan). Elle dispose de plans informels d'exportation. Toutefois, l'interviewé a déclaré que l'entreprise a l'intention de pénétrer de nouveaux marchés étrangers, surtout le marché allemand. Cette intention est le résultat de la saturation du marché nord Américain qui se fasse sentir au cours des années. Par ailleurs, la décision de pénétration de nouveaux marchés étrangers est toujours prise par les deux associés.

Le répondant souligne que les prix de leurs produits sont élevés comparativement aux prix des concurrents. Il ajoute que la compagnie mène une politique qui s'intéresse plus à la qualité des produits qu'aux prix. Ainsi, l'entreprise cible une clientèle bien spécifique.

À l'issue de l'entrevue, le répondant souligne quelques obstacles à l'égard des activités d'exportation de l'entreprise. Il s'agit essentiellement des problèmes de douanes qui se font sentir au niveau de la grande paperasse et de la lenteur des procédures administratives.

L'interviewé signale que le secteur de bois est en pleine évolution. Ainsi, l'entreprise est dans l'obligation d'être toujours à l'écoute des nouvelles exigences des clients. Pour ce faire, l'interviewé accorde une grande importance au rôle de l'information jugée indispensable dans l'orientation de la stratégie de l'entreprise. Par ailleurs, la satisfaction de la clientèle est synonyme de la répétition des commandes et de l'acceptation des clients de payer à des prix plus élevés que ceux des concurrents. Toutefois, pour surveiller les besoins de la clientèle, l'interviewé met l'accent sur les informations collectées auprès des clients, des fournisseurs et des agents d'exportation. Rappelons enfin que l'entreprise ne fait pas de sous-traitance et n'a aucun programme de recherche et développement.

C/ L'environnement externe

Pour conserver sa part sur les marchés étrangers et ainsi atteindre une meilleure performance, l'entreprise a tendance à collecter les informations sur les nouveaux besoins des clients, les fournisseurs, les indicateurs économiques (Ex. taux de change), la satisfaction des clients et la concurrence. Toutefois, l'évolution des besoins des clients demeure la priorité de l'entreprise. Par ailleurs, la complexité de l'environnement externe est surtout le résultat de l'abondance et de la grande diversité des informations en plus de la difficulté de suivre le comportement des concurrents. En revanche, la complexité de l'environnement ne représente aucune menace pour la survie de l'entreprise. L'interviewé reconnaît que les pratiques de veille commerciale peuvent toujours atténuer cette complexité.

L'entreprise recourt souvent aux associations professionnelles dans son domaine. Celles-ci lui permettent de collecter des informations riches et utiles ce qui stimule les activités de veille commerciale et réduit la complexité de l'environnement.

D/ Aspects de la veille commerciale

Les sources d'informations utilisées par l'entreprise sont à la fois formelles et informelles. Pour le premier type d'information, on souligne les regroupements de gens d'affaire, les conseils d'entreprises, les banques d'affaires, la documentation, les banques de données et les différentes études publiées. Pour le deuxième type d'information, on cite la visites des foires et des salons, les dîners d'affaire, les fournisseurs, les concurrents, les clients, et la visite d'entreprise au Canada et à l'étranger.

En parallèle à ce qu'on vient d'annoncer, l'interviewé précise que l'entreprise a souvent tendance à utiliser des sources d'informations verbales. Ainsi, l'entreprise recourt très rarement aux sources d'informations écrites. L'interviewé révèle que celles-ci parviennent souvent en retard. De plus, elles sont interprétées d'avance par leur rédacteur, ce qui leur donne un caractère d'orientation non souhaité par le propriétaire-dirigeant.

D'une part, les informations collectées sont toujours traitées et diffusées à travers des réunions informelles du travail. Toutefois, pour s'assurer de la validité et de la pertinence des décisions prises, l'entreprise consulte souvent des gens d'expérience tels les fournisseurs et les agents d'exportation. D'autre part, les activités de veille commerciale sont toujours assurées par les deux associés et impliquent rarement le personnel. Enfin, l'interviewé signale que l'information informelle parvient souvent à temps, et elle est souvent adaptée aux besoins de l'entreprise. Quant à l'information formelle, elle est occasionnellement parvenue à temps et adaptée aux besoins de l'entreprise.

E/ Mesure de la performance

Le chiffre d'affaire de l'entreprise a connu une croissance annuelle de 20%. Par contre, le pourcentage des exportations dans le chiffre d'affaire est resté stable. En conséquence, l'interviewé nous fait comprendre que cette situation est due à la baisse du

volume des ventes à l'étranger et à la hausse des prix et de la qualité des produits vendus. De même, le répondant prévoit une autre baisse du volume des produits exportés dans les années prochaines. L'interviewé explique qu'il s'agit d'une stratégie qui vise l'amélioration de la qualité des produits, ce qui mène vers l'augmentation des prix et à la sélection de la clientèle de l'entreprise. Rappelons encore une fois, que les activités d'exportation de l'entreprise sont plus concentrées sur le marché de l'Amérique du Nord. Certes, la compagnie tente de développer de nouveaux marchés étrangers en Europe et en Asie.

Concernant la satisfaction de la clientèle, le répondant déclare que sa clientèle est satisfaite des produits offerts par son entreprise, ce qui explique leur fidélité. Toutefois, l'entreprise reste toujours ouverte aux suggestions de ses clients. En fait, ces suggestions ont encouragé l'entreprise à suivre la stratégie d'une meilleure qualité générant des prix élevés par rapport à ceux des concurrents.

Enfin, l'interviewé affirme que la fréquence de retour des marchandises est de 2 à 3 fois par année ce qui reste positif pour l'entreprise. Cette satisfaction de la clientèle a pu être réalisée avec l'aide des informations collectées auprès des clients. Ainsi, le répondant reconnaît que les pratiques de veille commerciale ont beaucoup aidé l'entreprise à atteindre une meilleure performance à travers une croissance du chiffre d'affaire et une meilleure satisfaction de la clientèle par le biais des produits de qualité supérieur.

Toutefois, l'entreprise a l'intention, comme on l'a déjà évoqué au début, de pénétrer le marché allemand dans les prochains mois. L'interviewé affirme que cette décision n'est pas le fruit du hasard. Elle repose sur de riches informations collectées auprès des clients allemands.

Entreprise 5

Secteur d'activité : Exploitation des eaux de source naturelle

Date de l'entrevue : 26/11/1999

Durée de l'entrevue: 1h45

Titre du répondant : directeur général

L'entreprise 5 est localisée à Nicolet (région de Trois-Rivières). L'entrevue a été réalisée comme prévu avec son directeur général. Celui-ci souligne que l'entreprise a commencé ses activités en 1975. Elle exploite les eaux d'une source naturelle aromatisée et déminéralisée. En plus de l'exploitation de cette source, l'entreprise embouteille ses eaux sous différents volumes et formats. Après avoir rappelé que l'entreprise est à caractère familial, l'interviewé mentionne la présence de cinq actionnaires qui ont tous le même lien de parenté.

Toutefois, l'entreprise a commencé à exporter il y a quatre ans. Ainsi, l'exportation représente moins que 15% de son chiffre d'affaire. Ce pourcentage n'est jamais stable à cause du caractère non organisé des activités d'exportation dans l'entreprise. Le répondant prévoit une augmentation plus intéressante de cette proportion dans les années prochaines. Par ailleurs, le répondant souligne que le chiffre d'affaire de l'entreprise est de 3.5 millions de dollars et assure jusqu'à présent 19 emplois.

A/ Caractéristiques du propriétaire-dirigeant

Nous pouvons retenir le directeur général de l'entreprise (le répondant) comme le premier responsable de l'entreprise puisqu'il s'occupe pratiquement de toutes les activités de l'entreprise. De plus, les autres actionnaires ne contribuent qu'avec une partie du capital et sont rémunérés selon les résultats de l'entreprise chaque année.

Le directeur général de l'entreprise est âgé de 47 ans. Il est bachelier en administration et a 25 ans d'expérience à son actif dans le domaine des affaires. Comme on l'a signalé auparavant, l'entreprise a 4 ans d'expérience dans le domaine de

l'exportation. En outre, cette activité représente une option pour créer de nouveaux débouchés.

L'interviewé confirme que ses responsabilités sont illimitées dans l'entreprise. Par conséquent, parmi les personnes qui ont le plus habilité à prendre des décisions dans la compagnie, on trouve en premier lieu le directeur général, en second lieu les associés et enfin les agents d'exportation. En parallèle à ce qu'on vient d'annoncer, l'interviewé souligne que les décisions prises sont souvent le fruit de l'intuition, du désir de prendre l'avance sur les concurrents et du désir de pénétrer de nouveaux marchés à l'étranger. Toutefois, la recherche des informations dans l'entreprise reste toujours spontanée et se fait au besoin.

B/ L'environnement interne

L'entreprise 5 exporte au Mexique, en Égypte et en Afrique du Sud. Elle dispose de plans formels d'exportation mais qui ne sont pas assez développés selon le répondant. Ce dernier déclare clairement que l'entreprise a toujours l'intention de pénétrer de nouveaux marchés à l'exportation. Rappelons que la clientèle visée à l'étranger est bien spécifiée. Il s'agit des classes riches et des touristes.

L'entreprise éprouve quelques difficultés sur les marchés étrangers. À ce niveau, le répondant souligne la lenteur des procédures administratives, la grande paperasse en plus des coûts élevés de transport. Par contre, le point fort de l'entreprise réside dans la qualité unique de ses eaux. Toutefois, pour surveiller les besoins de sa clientèle, l'entreprise se base souvent sur les résultats des études de marchés et des visites à l'étranger.

Il est très important de souligner la stratégie de l'entreprise vis-à-vis des exportations. À ce niveau, même si l'entreprise a toujours l'intention de conquérir de nouveaux marchés à l'étranger, cette activité demeure secondaire puisque la compagnie exporte occasionnellement saisissant ainsi les opportunités offertes par les clients, les

amis, les agents d'exportation et les différents contacts. De même, la fréquence des exportations ainsi que le choix des marchés pénétrés à l'étranger ne sont soumis à aucune règle. Ainsi, on peut comprendre que le pourcentage des exportations dans le chiffre d'affaire est variable d'une année à l'autre et dépend souvent des occasions offertes par le biais des contacts.

Toutefois, on souligne que l'entreprise fait de la sous-traitance pour d'autres compagnies en fournissant des bouteilles de marque privée. Par ailleurs, la compagnie ne dispose d'aucun programme de recherche et de développement.

C/ L'environnement externe

Pour conserver sa part du marché et ainsi pénétrer de nouveaux marchés à l'étranger, l'entreprise met plus l'accent sur les informations se rapportant à l'environnement politique, les nouveaux besoins de la clientèle, la satisfaction des clients, les concurrents et les fournisseurs. De même, l'interviewé déclare que la recherche des informations se fait plus dans le but de prévoir les changements environnementaux.

Le répondant estime que la complexité de l'environnement se fait plus sentir à cause de la rareté des informations utiles, la grande diversité des informations, la difficulté de collecter les informations les plus utiles et de la difficulté de prévoir et de suivre le comportement des clients. Par ailleurs, il affirme que la complexité de l'environnement ne menace en aucun cas la survie de l'entreprise puisqu'elle a un produit naturel dont on ne peut se passer et à qualité unique.

L'entreprise recourt occasionnellement aux réseaux d'informations. Enfin, le répondant accorde une importance moyenne aux activités de veille commerciale et aux réseaux d'informations pour atténuer la complexité de l'environnement externe.

D/ Aspects de la veille commerciale.

Concernant les sources d'informations formelles utilisées par l'entreprise, l'interviewé met l'accent sur les administrations provinciales et fédérales, la recherche et développement, la documentation, les banques de données, les études publiées, les statistiques douanières et les publications du ministère des affaires étrangères et du commerce international. Quant aux sources d'informations informelles, l'interviewé souligne sa tendance vers les visites des foires et des salons, les dîners d'affaire, les clients, les fournisseurs, l'achat des produits concurrents et les voyages d'étude à l'étranger. D'une manière générale, le répondant affirme qu'il recourt à la même fréquence aux deux sources d'informations précitées.

Le directeur général de l'entreprise signale que les informations collectées sont analysées et diffusées à travers des réunions informelles du travail. Toutefois, les activités de veille commerciale sont toujours assurées par le directeur général en plus des associés. Par ailleurs, quant il s'agit de pénétrer de nouveaux marchés à l'étranger, les cinq associés recourent souvent aux services des agents d'exportation. En somme, le répondant reconnaît une importance moyenne au rôle des informations pour pénétrer de nouveaux marchés. Il souligne également que les informations parviennent à temps et sont occasionnellement adaptées aux besoins de l'entreprise.

E/ Mesure de la performance

Le chiffre d'affaire de l'entreprise est resté stable durant les quatre dernières années. Par contre, le pourcentage des exportations dans le chiffre d'affaire a connu une croissance instable. Quant aux ventes de l'entreprise au niveau local, le répondant affirme une régression causée par la saturation du marché. Par ailleurs, au niveau international, comme on l'a souligné auparavant, les marchés pénétrés à l'étranger durant les quatre dernières années sont : le Mexique, l'Égypte et l'Afrique du Sud. Ainsi, le volume des exportations est étroitement lié aux occasions saisies à travers les contacts.

Le répondant estime que la satisfaction de la clientèle ne peut être réalisée qu'à travers des produits qui arrivent en bon état et au bon moment. Il reconnaît également que sa clientèle est parfaitement satisfaite. À cet égard, il ne souligne aucun retour de marchandises sauf quelques réclamations. Enfin, le répondant signale que les activités de veille commerciale ont moyennement aidé l'entreprise à atteindre une meilleure performance (croissance du chiffre d'affaire, conquête de nouveaux marchés étrangers et satisfaction de la clientèle).

Entreprise 6

Secteur d'activité : confection

Date de l'entrevue: 30/11/1999

Durée de l'entrevue : 1h40

Titre du répondant : directeur d'usine

L'entreprise 6 est spécialisée dans la production des tricots en plus des différents modèles de lingerie. Le répondant est le directeur d'usine de l'entreprise. C'est un poste qu'il occupe depuis la création de la compagnie en 1987. L'interviewé est dans la cinquantaine et a un niveau scolaire du secondaire. L'entreprise compte 25 employés et réalise un chiffre d'affaire qui fluctue entre 3 et 4 millions de dollars. De même, le pourcentage des exportations dans le chiffre d'affaire est instable, puisque l'entreprise exporte occasionnellement. Autrement dit, la compagnie exporte lorsqu'il s'agit de saisir une ou plusieurs occasions qui se présentent à travers des contacts personnels.

A/ Caractéristiques du propriétaire-dirigeant

Le propriétaire-dirigeant de l'entreprise est âgé de 57 ans. Il a eu une formation professionnelle. Son expérience dans les affaires date d'une trentaine d'années y compris l'époque où il était actionnaire minoritaire dans d'autres compagnies de confection. Il a démarré son entreprise en 1987. Depuis, il est devenu propriétaire unique. On peut dire que son expérience dans les exportations n'est pas assez riche, puisque la compagnie exporte occasionnellement depuis quatre ans. Ceci a été confirmé par son directeur d'usine qui qualifie l'exportation de non organisée. De même, le répondant a souligné une perte récente de 50000 dollars lors de la vente d'une marchandise au Texas. À ce propos, l'entreprise s'est trouvée une commande annoncée sur Internet et a pris le risque d'exporter sa marchandise. Or, l'acheteur avait une fausse identité commerciale. Cette transaction a généré pour l'entreprise une perte de 50000 dollars.

Le propriétaire-dirigeant est omniprésent dans toutes les activités de l'entreprise. Ainsi, pour la prise des décisions, il est habilité à décider seul en impliquant parfois son

directeur d'usine. Toutefois, le répondant déclare que les décisions prises sont souvent intuitives et visent la plupart du temps à s'adapter et saisir les opportunités offertes sur le marché. Il affirme aussi que l'entreprise se fixe comme objectifs la croissance du chiffre d'affaire des exportations, la variation des produits exportés et la pénétration de nouveaux marchés à l'exportation. Par ailleurs, le directeur d'usine souligne que la recherche des informations dans l'entreprise est systématique et se fait régulièrement. Il argumente cette attitude par le fait que le secteur de lingerie est en perpétuel mouvement. Cependant, l'entreprise est obligée de suivre toujours les dernières créations en mode.

B/ L'environnement interne

L'entreprise a toujours exporté aux États-Unis. Elle ne dispose d'aucun plan formel d'exportation. La décision de pénétration de nouveaux marchés est toujours mal organisée basée sur les informations collectées à travers les contacts personnels. Par ailleurs, l'entreprise a toujours l'intention de conquérir de nouveaux marchés à l'étranger si l'occasion se présente. Quant aux points faibles de l'entreprise à l'égard des exportations, le répondant souligne le problème de la difficulté de collecter les informations opportunistes, les plus riches et au bon moment. Il ajoute à cela le problème de crédibilité des annonceurs sur Internet. Toutefois, il reconnaît l'importance du rôle de l'information pour pénétrer de nouveaux marchés étrangers. D'autre part, la compagnie suit souvent les besoins de la clientèle en achetant les produits des concurrents, et en visualisant les dernières créations de modes (couturières) publiées sur les revues professionnelles.

L'entreprise fait de la sous-traitance pour d'autres entreprises surtout lorsqu'il s'agit des produits semi-finis. Quant à la recherche et développement, la compagnie ne dispose d'aucune activité de ce genre.

C/ L'environnement externe

Pour conserver sa part du marché à l'étranger et aussi pour pénétrer d'autres marchés à l'étranger, le répondant met l'accent sur les informations se rapportant aux nouveaux besoins des clients, aux fournisseurs et aux indicateurs économiques (Ex. taux de change). Toutefois, la recherche des informations sur l'environnement externe est le résultat du désir de suivre l'évolution des besoins des clients.

Le répondant déclare que la complexité de l'environnement réside dans la difficulté de suivre voire même prévoir le comportement des clients. Toutefois; le répondant souligne que la complexité de l'environnement ne représente aucune menace pour la survie de l'entreprise. Rappelons enfin que l'entreprise n'adhère à aucun réseau d'informations.

D/ Aspects de la veille commerciale

Les différentes sources d'informations formelles utilisées par l'entreprise sont : les sous-traitants, l'utilisation des laboratoires d'écoles ou d'universités et les réseaux Internet. Pour les sources d'informations informelles, l'entreprise a tendance à accorder plus d'importance aux visites des foires et des salons, aux fournisseurs, aux concurrents et aux clients. De même, le répondant souligne que les sources d'informations utilisées sont souvent verbales. D'autre part, les informations collectées sont toujours analysées et diffusées à travers des réunions informelles du travail. Toutefois, les activités de veille commerciale sont assurées par le propriétaire-dirigeant et le directeur d'usine.

L'interviewé déclare que la décision de pénétration de nouveaux marchés étrangers est non organisée et implique souvent le propriétaire-dirigeant et le directeur d'usine. Malgré ce caractère des exportations, le répondant affirme que l'entreprise accorde une grande importance à l'information pour pénétrer de nouveaux marchés à l'étranger, surtout après la perte qu'elle a récolté récemment. Enfin, l'interviewé déclare

que l'information est occasionnellement parvenue à temps de même qu'elle est rarement adaptée aux besoins de l'entreprise.

E/ Mesure de la performance

Le chiffre d'affaire de l'entreprise a connu une croissance soutenue de 20% durant les quatre dernières années. Le répondant explique cette croissance par l'importance des recettes de la sous-traitance. Quant aux recettes des activités d'exportation, l'interviewé déclare qu'elles ne sont jamais stables. Ainsi, le volume des exportations dépend fortement des occasions exploitées par l'entreprise à ce niveau. Rappelons que les marchés étrangers pénétrés par l'entreprise jusqu'à présent se trouvent tous aux États-Unis.

Concernant la satisfaction de la clientèle, le directeur d'usine affirme qu'elle peut être mesurée par la fréquence de la demande des mêmes clients. Ainsi, l'interviewé juge qu'on ne peut arriver à satisfaire complètement tous les besoins de la clientèle. Pour ce faire, il accorde une place assez importante aux informations et aux activités de veille commerciale. Il ajoute que celles-ci aident l'entreprise à saisir voire créer les opportunités offertes sur le marché aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale.

Entreprise 7

Secteur d'activité : industrie du bois

Date de l'entrevue : 20/12/1999

Durée de l'entrevue: 1h50

Titre du répondant : administrateur

La collecte des informations primaires auprès de cette entreprise a été rendue possible grâce à la collaboration de son administrateur. Il a occupé ce poste depuis 3 ans, sachant qu'il a commencé à travailler pour l'entreprise en 1988. Ses débuts dans l'entreprise ont été marqués par son engagement à temps partiel parallèlement avec ses études. L'interviewé affirme que son poste actuel lui permet de contrôler la gestion, les finances, la comptabilité ainsi que la production. Par ailleurs, le répondant prévoit le changement de son statut au sein de l'entreprise au cours des deux prochains mois. Par conséquent, il deviendra associé en achetant un nombre important d'actions. Toutefois, l'interviewé est âgé de 26 ans et détient un baccalauréat en sciences comptables en plus d'un diplôme en management.

L'entreprise 7 est localisée dans la région de Louiseville. Elle a commencé ses activités au début de l'année 1982. Elle est spécialiste dans la production des composantes de meubles. L'entreprise compte un effectif de 89 personnes. Son chiffre d'affaire varie entre 6 et 5 millions de dollars dont l'exportation représente 25%. Toutefois, les marchés pénétrés par l'entreprise à l'étranger se concentrent aux États-Unis.

A/ Les caractéristiques du propriétaire-dirigeant

Le propriétaire-dirigeant de l'entreprise est âgé de 36 ans. Il a une formation universitaire et dispose d'un baccalauréat en génie industriel. L'entreprise étudiée n'est pas à caractère familial. L'expérience de son propriétaire-dirigeant dans les affaires date de l'acquisition de son diplôme universitaire. Par conséquent, le propriétaire-dirigeant a une expérience d'environ 18 ans dans le monde des affaires (depuis la création de

l'entreprise en 1982). L'orientation de l'entreprise vers le domaine des exportations est une nécessité causée par l'étroitesse et la saturation du marché national. De plus, cette activité vise avant tout la création de nouveaux débouchés pour l'entreprise.

Les responsabilités du propriétaire-dirigeant et de son administrateur sont illimitées. Les deux représentent les seules personnes qui sont habilitées à prendre des décisions dans l'entreprise. Ces décisions sont souvent le fruit de l'intuition et visent la création de nouvelles opportunités et l'adaptation de l'entreprise avec son environnement. Toutefois, les objectifs suivis par l'entreprise visent : la croissance du chiffre d'affaire des exportations, la variation des produits exportés et la prévoyance des événements dans le but de prendre l'avance.

Quant à la pénétration de nouveaux marchés étrangers, l'entreprise n'y trouve aucun intérêt et se préoccupe plus de la conservation et la croissance de sa part dans les marchés déjà conquis. Par ailleurs, le répondant souligne que la recherche des informations dans l'entreprise se fait d'une manière systématique (régulière).

B/ L'environnement interne

L'entreprise 7 exporte en Amérique du Nord. Elle ne dispose d'aucun plan formel d'exportation. Comme on l'a dit auparavant, l'entreprise ne prouve aucun intérêt à pénétrer de nouveaux marchés étrangers. Cependant, le répondant affirme que l'entreprise vise plus le développement des marchés étrangers déjà conquis.

L'entreprise est privilégiée dans ses activités d'exportation par la bonne qualité de ses produits et par ses courts délais de livraison comparativement aux concurrents. Par contre, l'entreprise conteste les coûts de transport présumés élevés. Le répondant souligne que ces coûts limitent en quelque sorte le volume des exportations de l'entreprise. Par ailleurs, l'interviewé déclare que l'entreprise surveille les besoins de sa clientèle à travers des contacts directs avec les clients. Toutefois, le répondant rappelle que ces contacts se font souvent à travers des rapports écrits.

L'entreprise fait de la sous-traitance en fabriquant différents modèles de meubles pour d'autres compagnies. De même, elle fait de la recherche et développement pour améliorer sa production et inventer de nouveaux produits. Enfin le répondant affirme que ces activités ont permis à l'entreprise d'explorer de nouvelles techniques de pliage de bois.

C/ L'environnement externe

Concernant le contrôle de l'environnement externe, le répondant souligne que l'entreprise s'intéresse plus aux informations sur les coutumes et les traditions, les indicateurs économiques (Ex. taux de change), la satisfaction des clients et la concurrence. Toutefois, l'entreprise a tendance à suivre avec plus d'intérêt l'évolution des besoins de la clientèle.

Le répondant déclare que la complexité de l'environnement externe se fait plus sentir à cause de l'abondance et la grande diversité des informations. De même, il ajoute que cette complexité peut avoir des implications perturbantes sur l'entreprise, mais pas au point de menacer sa survie. L'interviewé souligne que les activités de veille commerciale peuvent jouer un rôle important dans l'atténuation de cette complexité de l'environnement externe. En plus des pratiques de veille commerciale, le répondant met l'accent sur l'importance du recours aux réseaux d'informations. Il estime qu'eux aussi sont capables de réduire cette complexité.

D/ Aspects de la veille commerciale

Les différentes sources d'informations utilisées par l'entreprise sont à la fois formelles et informelles. Pour le premier type, on souligne les administrations fédérales, les regroupements de gens d'affaire, la recherche et développement, les associations commerciales, la documentation, les banques de données, les Chambres de Commerce, le Ministère des Affaires Étrangères et du Commerce international et les bureaux commerciaux du Canada à l'étranger. Quant aux sources d'informations informelles

utilisées, le répondant met l'accent sur la visite des foires et des salons, les dîners d'affaire, les fournisseurs, les concurrents, les clients, les voyages d'étude à l'étranger et la visite d'entreprises au Canada et à l'étranger.

Toutefois, le répondant précise que l'entreprise opte le plus souvent pour les sources d'informations écrites. Cependant, le traitement et la diffusion des informations collectées se font à travers des réunions formelles de travail et des techniques d'informatiques (système spécifique de prise et de traitement des données). Par ailleurs, les activités de veille commerciale sont souvent assurées par le propriétaire-dirigeant, l'administrateur et les représentants en vente. Ces mêmes personnes sont impliquées réciproquement dans la prise de décisions concernant la pénétration de nouveaux marchés à l'étranger.

Le répondant précise que l'entreprise accorde une grande importance aux informations pour conquérir de nouveaux marchés à l'étranger. De même, il affirme que les informations parviennent souvent à temps et qu'elles sont rarement adaptées aux besoins de l'entreprise.

E/ Mesure de la performance

Le répondant déclare que l'entreprise a réalisé une croissance soutenue de son chiffre d'affaire ces quatre dernières années. Il estime que cette croissance annuelle est d'environ 32%. Par ailleurs, le pourcentage des exportations dans le chiffre d'affaire est toujours resté stable (25%). Cependant, l'interviewé explique cette croissance du chiffre d'affaire par l'augmentation des ventes aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale (en développant les seuls marchés déjà pénétrés en Amérique du Nord).

La satisfaction de la clientèle est le fruit de la bonne qualité des produits et services offerts par l'entreprise. De même, le répondant ajoute que la fréquence du retour des marchandises vendues n'excède pas 3%, ce qui représente une bonne performance

pour l'entreprise. Toutefois, il reconnaît que les informations recueillies ont contribué positivement à la réalisation de ce résultat.

Enfin, le répondant estime que les pratiques de veille commerciale ont beaucoup aidé l'entreprise à connaître une meilleure performance aussi bien au niveau de la croissance du chiffre d'affaire qu'à la satisfaction de la clientèle.

V.2.2 Interprétation des résultats

L'identification des entreprises

L'âge des entreprises interviewées est en moyenne de 20 ans. On note que 6 entreprises sont sur le marché depuis 12 ans à 24 ans. Une seule entreprise de notre échantillon existe depuis 42 ans. La taille moyenne des entreprises étudiées s'élève à 45 employés. Parmi celles-ci, on note 4 entreprises d'une taille inférieure à 26. Pour le reste des entreprises, elles sont toutes d'une taille supérieure à 70. Le chiffre d'affaires moyen de notre échantillon est de 9.2 millions de dollars. Deux entreprises seulement réalisent un chiffre d'affaire au-dessus de la moyenne. Elles réalisent réciproquement 18 millions de dollars et 30 millions de dollars. Cinq entreprises ont un chiffre d'affaire de 6 millions de dollars et moins.

Quant au pourcentage des exportations dans le chiffre d'affaire, il s'est avéré difficile de calculer sa moyenne du fait que deux entreprises exportent occasionnellement suivant les opportunités offertes sur le marché. Ainsi, E5 et E6 exportent occasionnellement. De même, leurs répondants ont souligné qu'il arrive des fois qu'elles n'exportent pas durant toute une année. Toutefois, on observe que seulement deux entreprises exportent régulièrement entre 70% et 80% de leur production, tandis que 3 autres entreprises réalisent un taux d'exportation variant entre 15% et 25% de leur chiffre d'affaire. Concernant l'expérience dans les exportations, on révèle une moyenne de 8,7 ans dans l'ensemble des entreprises étudiées. Ainsi, 3 entreprises ont une expérience entre 11 ans et 17 ans. De même, 4 entreprises ont commencé à exporter depuis moins que 5 ans.

Pour distinguer les différents types de PME exportatrices de notre échantillon, On rappelle que Julien al. (1995), Julien et Marchesnay (1996), Ranquillo et Saurina (1994) ont différencié trois types de PME exportatrices. Les PME exportatrices professionnelles qui sont proactives; de même, on trouve que l'exportation occupe une fonction stratégique dans ces entreprises. Les PME exportatrices opportunistes sont réactives et

concentrées plus sur le marché national. Enfin les PME exportatrices en transition où on trouve à la fois des entreprises qui investissent de plus en plus dans l'exportation et d'autres qui se retirent de plus en plus des marchés étrangers et se contentent du marché national. Par ailleurs, Faucon et Levratti (1994) distinguent eux aussi trois types de PME exportatrices selon la part de l'exportation dans le chiffre d'affaire. Les petits exportateurs exportent moins que 20% de leur chiffre d'affaire, les exportateurs entre 20% et 60% de leur chiffre d'affaire, et enfin les exportateurs spécialisés qui exportent plus que 60% de leur chiffre d'affaire.

En se fiant à ces définitions, On peut distinguer dans notre échantillon les deux PME exportatrices opportunistes appelées également les exportateurs (E1, E7). E2, E5 et E6 sont des petits exportateurs ou encore des PME exportatrices en transition. Enfin, E3 et E4 sont des PME exportatrices professionnelles, appelées également des spécialistes en exportation.

La destination des produits exportés par les entreprises de notre échantillon est marquée par la présence de 4 compagnies qui exportent uniquement sur le marché des États-Unis, une entreprise qui exporte aux États-Unis et dans d'autres pays et enfin 2 entreprises qui se limitent à exporter à d'autres destinations que les États-Unis.

Le tableau 5 retrace les caractéristiques générales des entreprises étudiées.

Tableau 5 Caractéristiques de l'échantillon

E	Activité	Âge (ans)	Effectif	Chiffre d'affaire (en millions de \$)	Le pourcentage de l'exportation dans le chiffre d'affaire (%)	L'expérience dans l'exportation (ans)	Destinations des produits exportés	
							États- Unis	Autres
E1	Produits miniers (Halite)	16	3 à 11	1	20	5	√	
E2	Confiserie	42	18	3	15	5	√	
E3	Sous- produits du porc	15	80	30	80	11		√
E4	Bois	15	75	18	70	15	√	√
E5	Eaux minérales	24	19	3.5	Très variable	4		√
E6	Confection	12	25	3 à 4	Très variable	4	√	
E7	Bois	17	89	5 à 6	25	17	√	
Mo yen ne	—	20.1	44.7	9.2	—	8.7	—	—

Afin de faciliter la tâche du lecteur, nous allons présenter l'ensemble des résultats de l'étude en analysant les variables théoriques de notre sujet dans l'ensemble des

entreprises étudiées. En fait, les parties 2, 3, 4, 5 de notre guide d'entrevue nous permettront de répondre à nos questions de recherche et ainsi de valider les différentes propositions théoriques suggérées au préalable (voir tableau 4 synthèse des objectifs de recherche).

Les pratiques de gestion et les activités de veille commerciale dans les PME étudiées

La partie 3 du guide d'entrevue se rapporte aux aspects de la veille commerciale et aux pratiques de gestion suivies par les entreprises étudiées. Les informations recueillies à travers les questions de cette partie sont capables de nous aider à vérifier les propositions théoriques suggérées à ce propos. On rappelle qu'il s'agit de P1, P2, P3.

P1. La recherche des informations est discontinue

À la lumière des informations recueillies auprès des PME étudiées, on s'attendait à avoir plus d'entreprises qui mènent une recherche d'informations spontanée, qui se fait au besoin. Ainsi, on trouve trois entreprises sur les sept étudiées cherchant les informations d'une manière non organisée, au besoin. Quant aux quatre autres entreprises, on assiste à une recherche d'informations plus soutenue et régulière. Le tableau 6 propose les résultats qu'on vient de constater.

Tableau 6 Caractère de la recherche d'informations dans les entreprises de l'échantillon

N° d'entreprise	Caractère de la recherche d'informations	
	Continue	Discontinue
E1		√
E2		√
E3	√	
E4	√	
E5		√
E6	√	
E7	√	

Au sein du premier groupe d'entreprises qui entreprennent une recherche d'information régulière, on trouve 3 compagnies qui exportent 25% et plus de leurs produits (25%, 70%, 80%). Toutefois, leur expériences en matière d'exportation est supérieur à 10 ans (11, 15, 17). De même, deux entreprises parmi les trois qu'on vient de citer engagent le plus de personnel (80, 75), réalisent les deux chiffres d'affaires les plus élevés de tous l'échantillon (30 et 18 millions de dollars) et exportent à des marchés étrangers autres que les États-Unis. Contrairement aux trois entreprises de ce groupe qu'on vient de citer, on trouve une quatrième firme qui exporte occasionnellement depuis seulement 4 ans. Nous pouvons comprendre que cette entreprise œuvre dans le domaine de la confection, qui exige plus de vigilance envers les nouveaux modes de lingerie qui sont en perpétuel changements.

En contrepartie, on trouve le deuxième groupe d'entreprises où on assiste à une recherche d'informations plus spontanée, qui se fait au besoin. Ces firmes ont une expérience qui varie entre 4 et 5 ans sur les marchés internationaux. De plus, leur pourcentage d'exportation dans leur chiffre d'affaire n'excède pas 20% dans les meilleurs cas. Enfin, ces entreprises réalisent les chiffres d'affaires les plus bas de l'échantillon et qui varient entre 1 million de dollars et 3.5 millions de dollars.

On comprend clairement que P1 n'est pas assez exact. Par conséquent, on déduit que les entreprises qui exportent le plus et depuis le plus longtemps, sont celles qui cherchent les informations d'une manière plus organisée. Toutefois, cette logique est mise en cause par E6 qui est continuellement à l'écoute de son environnement même si les deux conditions précitées ne sont pas présentes. On peut attribuer cela au facteur «domaine d'activité» qui oblige l'entreprise à avoir une attitude proactive envers la recherche des informations. Par conséquence, la recherche des informations n'est pas toujours discontinuée dans les entreprises étudiées.

P2. Les sources d'informations utilisées sont souvent informelles

Concernant les deux types de sources d'informations (verbales, écrites) utilisées par les PME exportées. Tout d'abord on a trouvé que toutes les PME utilisent des informations de sources variées (voir tableau 7).

Il faut croire également que ces entreprises utilisent à la fois des sources d'informations formelles et informelles mais de fréquences différentes.

Tableau 7 Les sources d'informations utilisées par les entreprises

	Sources d'informations utilisées	N° d'entreprise
Sources d'informations formelles utilisées.	<ul style="list-style-type: none"> – les administrations provinciales et municipales – les administrations fédérales – les regroupements de gens d'affaire – la R&D. – les conseils d'entreprises et les banques – les associations commerciales – la documentation – les banques de données – les revues professionnelles – les sous-traitants – les études publiées – l'utilisation des Chambres de Commerce – l'utilisation des laboratoires d'écoles ou d'universités – le ministère des Affaires Étrangères et du Commerce Internationale – les bureaux commerciaux du Canada à l'étranger – les statistiques douanières 	<ul style="list-style-type: none"> – E2, , E5 – E2, E5, E7 – E1, E4, E6 – E1, E2, E3, E5, E6, E7 – E1, E4, E5, E, E, E, E – E1, E7 – E1, E2, E3, E4, E5, E7 – E3, E4, E5, E7 – E1, E2 – E1, E6 – E1 – E1, E7 – E1, E3, E6 – E2, E3, E5, E7 – E1, E2, E3, E5, E7 – E1, E3, E5
Sources d'informations informelles utilisées.	<ul style="list-style-type: none"> – la visite des foires et des salons – les dîners d'affaire – les fournisseurs – les concurrents – les clients – les voyages d'étude à l'étranger – l'achat de produits concurrents – la visite d'entreprise au Canada et à l'étranger – les représentants d'entreprises ayant du succès sur les marchés ciblés à l'étranger 	<ul style="list-style-type: none"> – E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 – E1, E2, E3, E4, E5, E7 – E1, E2, E3, E4, E5, E7 – E1, E2, E5, E6, E7 – E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 – E1, E2, E3, E4, E5, E7 – E1, E2, E5 – E1, E2, E3, E7 – E1, E2

Le premier groupe d'entreprises (E1, E2, E4, E6) utilisent plus des sources d'informations verbales. Parmi elles, on trouve E4 qui consacre 70% de son chiffre d'affaire à l'exportation et qui travaille sur les marchés étrangers depuis déjà 15ans. Rappelons que cette entreprise exporte aux États-Unis et à d'autres destinations mondiales. Pour les trois autres entreprises, on note que leur pourcentage d'exportation n'excède pas 20% de leur chiffre d'affaire. De plus, elles ont une expérience qui ne dépasse pas 5 ans dans le domaine d'exportation. Par ailleurs, leurs activités d'exportation restent concentrées sur le marché des États-Unis.

Le deuxième groupe d'entreprises (E3, E5) utilisent de la même fréquence les deux sources d'informations formelles et informelles. E3 réalise le chiffre d'affaire le plus élevé de l'échantillon, consacre la plus grande part de son chiffre d'affaire à l'exportation. E5 détient le troisième chiffre d'affaire le plus faible de tous l'échantillon (3.5 millions de dollars) et exporte d'une manière très désorganisée. Le seul point commun qui lie les deux entreprises, c'est celui de leur orientation uniquement vers des marchés étrangers autres que celui des États-Unis.

Dans le troisième groupe on trouve E7. Elle exporte uniquement aux États-Unis depuis 17 ans, soit depuis sa création, et y consacre le quart de son chiffre d'affaire. Rappelons qu'il s'agit de l'entreprise qui engage le plus de personnel dans notre échantillon.

Globalement les entreprises étudiées optent pour des sources d'informations informelles et qui parviennent souvent des clients, fournisseurs et des sous-traitants. Enfin, les résultats obtenus nous laisse croire que P2 semble prometteuse. Ainsi, les sources d'informations utilisées sont souvent informelles.

Le tableau 8 s'intéresse à la fréquence des sources d'informations utilisées par les PME étudiées. Il reste à préciser que toutes les firmes de notre échantillon utilisent sans exception des sources d'informations écrites et verbales. Ceci dit, qu'il s'agit de constater la source d'informations la plus utilisée. Ainsi le symbole (–) signifie une faible

utilisation, le signe (+) implique une forte utilisation et le numéro (=) désigne une même fréquence d'utilisation.

Tableau 8 La fréquence de l'utilisations des deux sources d'informations

N° d'entreprise	Sources d'informations utilisées		
	Informelles	Formelles	Formelles et Informelles (même fréquence)
E1	+	-	
E2	+	-	
E3			=
E4	+	-	
E5			=
E6	+	-	
E7	-	+	

P3 Le traitement ainsi que la diffusion des informations sont souvent informelles

Les résultats relatifs aux procédés suivis par les entreprises de notre échantillon, pour le traitement des informations collectées et la diffusion des décisions prises, sont tel que prévu dans P3. Ainsi, un premier groupe formé de six entreprises (E1, E2, E3, E4, E5, E6) traitent et diffusent les informations d'une manière informelle (verbale). De même, les entreprises de ce groupe tentent de vérifier leur décisions à travers différents contacts avec les clients, les fournisseurs et les sous-traitants. Contrairement aux entreprises de ce groupe, E5 est la seule qui dispose de plans formels d'exportation. Tandis, que les autres entreprises du même groupe ont des plans informels d'exportation. E2 est la seule du groupe qui ne trouve aucun intérêt à conquérir de nouveaux marchés à l'étranger sous prétexte qu'elle veut développer ce qu'elle a déjà acquis.

Comme on s'y attendait, le deuxième groupe comprend seulement une entreprise. Par conséquent, E7 est la seule de tout l'échantillon qui utilise des techniques formelles pour traiter et diffuser les informations recueillies. Ainsi, elle procède par des réunions formelles du travail et par différentes techniques informatiques reconnues pour le traitement des informations. Par ailleurs, E7 utilise des plans informels d'exportation et ne trouve aucun intérêt pour développer de nouveaux marchés à l'étranger.

En résumé, on retient que P3 est prometteuse: le traitement ainsi que la diffusion des informations sont souvent informelles.

L'environnement externe

Concernant ce point, on tentera d'expliquer jusqu'à quel point la complexité de l'environnement externe pourra contribuer à stimuler les activités de veille commerciale dans les PME exportatrices étudiées. Pour ce faire, nous avons consacré la partie 5 de notre guide d'entrevue pour collecter les informations jugées nécessaires pour tester P4.

P4 On suppose que plus l'environnement externe est complexe, plus les PME exportatrices font appel aux activités de veille commerciale.

Concernant l'environnement externe, à titre de rappel, il inclut l'environnement micro-économique (fournisseurs, clients, concurrents, etc.) et macro-économique (culturel, social, politique, économique, réseaux d'informations, etc.).

Sans aucune exception, toutes les entreprises de notre échantillon s'intéressent aux indicateurs macro-économiques (surtout au taux de change), aux fournisseurs, aux clients et à leurs nouveaux besoins. De plus, à l'exception de E3 et E4, toutes les autres entreprises suivent attentivement le comportement des concurrents. D'une part, E3 détient un monopole dans ses activités. D'autre part, le propriétaire-dirigeant de E4 justifie cette attitude, par le fait que, sa compagnie est spécialisée dans les produits de haut de gamme (à qualité supérieure), ce qui la laisse relativement à l'abri de la concurrence.

Concernant l'environnement politique, nos résultats révèlent seulement trois entreprises (E3, E5, E7) qui y éprouvent de l'intérêt. Quant aux informations sur les coutumes et les traditions, E1, E3, E7 sont les seules à leurs accorder de l'intérêt.

De façon particulière, lors des entrevues, E3 a beaucoup insisté sur l'environnement politique et l'environnement culturel des pays importateurs de leurs produits. Pour les autres entreprises, elles ont prouvé le souhait d'avoir ces informations sans insister d'avantage. Ceci peut être expliqué par le fait que le Québec et les États-Unis ont une culture similaire. Sans oublier la stabilité politique des États-Unis qui ne laisse douter aucune des entreprises étudiées.

La complexité de l'environnement externe préoccupe toutes les entreprises de notre échantillon. Ainsi, cette complexité se fait sentir en premier lieu, à cause du comportement des clients difficile à prévoir. En second lieu, la diversité des informations offrent aux entreprises une multitude d'options qui compliquent leurs tâches et demande

plus de réflexion pour arriver à retracer la stratégie de la compagnie. Enfin, l'abondance des informations exige des entreprises une attitude sélective, ce qui n'est pas toujours aisé et représente beaucoup d'ambiguïtés. Rappelons encore, que le comportement des clients reste au cœur de la complexité créée par l'environnement externe pour l'ensemble des entreprises étudiées.

Pour remédier à cette complexité, toutes les entreprises de notre échantillon reconnaissent le rôle des activités de veille commerciale. Elles supposent que ces activités de veille permettent, tout d'abord, de collecter les informations selon les besoins de l'entreprise, ce qui réduit l'abondance des informations, ensuite, de les analyser, ce qui met à la disposition de l'entreprise l'ensemble des options possibles éliminant ainsi la diversité des informations, enfin, de prendre des décisions fondées sur les informations traitées, ce qui permet à l'entreprise de s'ajuster avec les exigences de l'environnement externe.

Deux constats semblent être retenus : le premier nous laisse retenir que toutes les entreprises sont concernées par la complexité de l'environnement externe, mais aucune n'admet que cette complexité peut menacer la survie de l'entreprise. Le deuxième est le plus significatif à nos yeux, les résultats indiquent aussi que la complexité de l'environnement externe émanent en grande partie de la difficulté de suivre et prévoir le comportement des clients.

On a retenu également que plus le comportement des clients est difficile à suivre et à prévoir, plus les entreprises font appel aux activités de veille commerciale. De même, on a déduit que plus l'entreprise exporte dans des pays de cultures différentes, plus la complexité de l'environnement externe incite l'entreprise à varier ses informations et à s'intéresser aux climats politique, culturel et social en plus des clients et des fournisseurs. On peut enfin croire que P4 est prometteuse : plus l'environnement externe est complexe, plus les PME exportatrices font appel aux activités de veille commerciale.

Le tableau 9 résume les résultats trouvés dans ce point consacré à la complexité de l'environnement externe et au recours aux entreprises étudiées aux activités de veille commerciale.

Tableau 9 Les informations recherchées sur l'environnement externe

E	Informations cherchées sur l'environnement externe		Destinations des produits exportés	
	Informations indispensables.	Informations souhaitées	États-Unis	Autres
E1	Taux de change, fournisseurs, clients, concurrents	Les coutumes et traditions des pays pénétrés à l'étranger.	√	
E2	Taux de change, fournisseurs, clients, concurrents	—	√	
E3	Taux de change, fournisseurs, clients, les coutumes et traditions des pays pénétrés à l'étranger, environnement politique.	—		√
E4	Taux de change, fournisseurs, clients	—	√	√
E5	Taux de change, fournisseurs, clients, concurrents	Environnement politique, coutumes et traditions.		√
E6	Taux de change, fournisseurs, clients, concurrents	—	√	
E7	Taux de change, fournisseurs, clients, concurrents	—	√	

Les caractéristiques du propriétaire-dirigeant

P5 L'attitude proactive du dirigeant favorise la présence des activités de veille commerciale dans les PME exportatrices.

En plus de sa capacité à s'adapter aux changements environnementaux, pour garantir le succès de son entreprise, le propriétaire-dirigeant doit tenter de prendre l'initiative sur ses concurrents. Il s'agit d'une attitude proactive qui permet de prendre l'avance sur les événements. Ainsi, être proactif c'est être en mesure de prévenir, avertir et se mettre au courant d'événements à venir. Pour détecter cette attitude chez les propriétaires-dirigeants, on ne peut se baser sur des techniques quantitatives. Ainsi, nous avons opté pour des questions ouvertes capables d'illustrer la façon par laquelle les propriétaires-dirigeants prennent leurs décisions.

De prime-à-bord, on assiste à la présence des activités de veille commerciale dans toutes les entreprises étudiées. Est-ce qu'on peut se permettre de dire que tous les dirigeants de ces PME ont cette attitude proactive qui favorise la présence des activités de veille commerciale? Pour répondre à cette question, il convient de pousser l'analyse vers le comment?. Ainsi, si les activités de veille commerciale sont présentes dans toutes les entreprises étudiées, comment est le rythme de la recherche des informations (systématique, spontané), ce qui pourra décrire l'attitude des propriétaires-dirigeants dans l'ensemble des entreprises étudiées?

Comme on l'a signalé auparavant, quatre des entreprises étudiées entreprennent une recherche régulière des informations (E3, E4, E6, E7), dans les trois entreprises restantes (E1, E2, E5), on note une recherche d'informations qui se fait au besoin.

Dans le même ordre d'idées, tous les propriétaires-dirigeants interviewés de même que leurs représentants ont révélé une attitude à la fois proactive et réactive à l'égard des changements environnementaux. Ceci dit, qu'ils tentent souvent à la fois de s'adapter et de prévoir les changements de l'environnement externe. Toutefois, même au

cœur de la proactivité, on ne peut exclure le caractère intuitif qui intervient dans les décisions des entreprises étudiées.

Dans ces conditions, il s'avère que P5 est peu exacte. Si on ne peut confirmer la pertinence de P5, on peut conclure que tous les dirigeants de ces entreprises cherchent à la fois s'adapter et prévoir les changements environnementaux.

P6 Les activités de veille commerciale sont contrôlées en grande partie par le dirigeant et impliquent moins le personnel.

Les informations collectées auprès des entreprises étudiées rend P6 prometteuse. Et par conséquent, tous les dirigeants de ces entreprises déclarent une implication moins importante des représentants de la ventes auprès des clients, des agents d'exportation et du personnel de production dans l'organisation des activités de veille commerciale. Donc, on note une omniprésence des propriétaires-dirigeants de ces entreprises dans ces activités (collecte, traitement et diffusion des informations).

P7 Plus le dirigeant a une expérience dans le domaine des exportations, plus on assiste à la présence des activités de veille commerciale.

Concernant l'expérience des entreprises de notre échantillon dans le domaine d'exportation, on peut retenir deux groupes d'entreprises. Le premier exporte depuis moins de 5 ans (E1, E2, E5, E6). Dans le deuxième groupe, les dirigeants ont une expérience supérieur à 11 ans dans le domaine des exportations (E3, E4, E7).

L'expérience du propriétaire-dirigeant dans le domaine des exportations ne stimule pas la présence des activités de veille commerciale puisqu'on détecte celles-ci dans toutes les entreprises étudiées.

Il reste à rappeler, que toutes les entreprises du deuxième groupe (E3, E4, E7) exercent les activités de veille commerciale d'une manière continue. Ajoutant que E3 et E4 exportent à des marchés autres que celui des États-Unis. Quant à E7, elle exporte au seul marché des États-Unis.

Ce constat permet seulement de conclure, d'une manière assez significative, que les entreprises du deuxième groupe organisent les activités de veille commerciale de façon continue. Autrement dit, les entreprises qui ont des dirigeants avec plus d'expérience dans les activités d'exportation ont tendance à chercher des informations de façon permanente.

Donc les résultats révèlent que P7 est moins prometteuse. Ainsi, l'expérience dans les exportations ne stimule pas la présence des activités de veille commerciale.

Le tableau 10 veut comparer la présence des activités de veille commerciale dans les entreprises étudiées en liaison avec l'expérience des propriétaires-dirigeants dans le domaine des exportations.

Tableau 10 Synthèse des résultats

E	Expérience dans l'exportation	Caractéristiques des activités de veille commerciale						Présence des activités de veille commerciale
		Continue	Discontinue	Sources d'informations Les plus utilisées		Traitement et diffusion des informations		
				Formelles	Informelles	Formels	Informels	
E 1	5		√	–	+		√	√
E 2	5		√	–	+		√	√
E3	11	√		=	=	.	√	√
E4	15	√		–	+		√	√
E5	4		√	=	=		√	√
E 6	4	√		–	+		√	√
E 7	17	√		+	–	√		√

Le recours aux réseaux d'informations

P8 Le recours aux réseaux d'informations stimule les activités de veille commerciale dans les PME exportatrices et réduit la complexité de l'environnement.

À la lumière des informations collectées auprès des entreprises interviewées, on note la présence de 2 entreprises (E1, E6) qui ne recourent à aucun réseau d'informations. Par contre, E2, E3, E4, E5, E7 reconnaissent l'importance des réseaux d'informations. Ainsi, ils déclarent avoir bénéficiées d'informations riches, utiles, et au bon moment. De même, elles estiment que le recours aux réseaux d'informations a permis de réduire la complexité de l'environnement et ainsi de disposer d'informations professionnelles adaptées aux besoins de l'entreprise.

E2, E3, E4, E5, E7 admettent que le recours aux réseaux stimulent la présence des activités de veille commerciale en fournissant différentes informations souvent déjà traitées, ce qui simplifie la tâche de l'entreprise.

On peut déduire que le recours aux réseaux d'informations stimule la présence des activités de veille commerciales mais n'affecte en rien leurs organisations. Ainsi, il est important de mentionner que malgré le recours de ces entreprises aux réseaux d'informations, l'organisation de veille commerciale persiste toujours informelle. Donc, on peut comprendre que P8 est assez exact.

La mesure de la performance

Pour ce point, nous tentons d'étudier dans quelle mesure la présence des activités de veille commerciale peut conduire les PME exportatrices vers une meilleure performance. Pour ce faire, on retient trois indicateurs à savoir : la croissance du chiffre d'affaire d'exportation, la conquête de nouveaux marchés à l'étranger et la satisfaction de la clientèle qui peut être mesurer par le nombre de réclamations des clients et la fréquence de retour et de répétition des commandes.

P9 Les pratiques de veille commerciale aident les PME exportatrices à accroître le chiffre d'affaire des exportations.

Comme on pourra le constater, il s'agit d'un indicateur plus ou moins quantitatif. Ainsi, on essaie de voir l'évolution de la proportion des activités d'exportation dans le chiffre d'affaire de chaque entreprise durant les quatre dernières années. Toutefois, à travers des questions ouvertes, on a laissé le soin aux répondants de trouver un lien s'il y a lieu entre l'évolution des exportations et les activités de veille commerciale. On tient à signaler qu'on a procédé de la même façon pour valider P10 et P11.

Toutes les entreprises étudiées ont réalisé une croissance de leur chiffre d'affaire. Dans certaines entreprises, cette croissance s'est répercutée sur le volume des ventes à l'étranger (E1, E2, E3, E7). Ainsi, le pourcentage attribué aux exportations dans ces entreprises a connu une croissance variant entre 5% et 32%. Le dirigeant de E4 nous a déclaré que le volume des produits vendus à l'étranger a connu une baisse à cause de sa stratégie qui vise une meilleure qualité avec des prix élevés, ce qui a conduit à une sélection des clients.

E5 et E6 ont souligné une instabilité de leur chiffres d'affaires des exportations. On comprend que dans ces deux entreprises, cette activité se fait occasionnellement comme on l'a souligné auparavant.

Globalement les interviewés ont reconnu clairement le rôle des activités de veille commerciale dans la croissance de leurs exportations. Ainsi, en se fiant aux déclarations des interviewés, et aux chiffres qu'ils nous ont révélés, on peut comprendre que P9 est prometteuse (voir tableau 11). En résumé, les pratiques de veille commerciale contribuent à la croissance du chiffre d'affaire des exportations.

Tableau 11 L'évolution du chiffre d'affaire des PME étudiées

E	Chiffre d'affaire (en millions de \$)	Le pourcentage de l'exportation dans le chiffre d'affaire (%)	Taux de croissance du chiffre d'affaire des exportations (durant les quatre dernières années).	Destinations des produits exportés	
				États-Unis	Autres
E1	1	20	15%	√	
E2	3	15	5%	√	
E3	30	80	10%		√
E4	18	70	0%	√	√
E5	3.5	Très variable	Instable		√
E6	3 à 4	Très variable	Instable	√	
E7	5 à 6	25	32%	√	

P10 Les activités de veille commerciale aident les PME exportatrices à conquérir de nouveaux marchés.

Certes, cette proposition est difficile à confirmer. La difficulté réside dans les visions différentes des propriétaires-dirigeants à l'égard de leurs activités à l'étranger. Ainsi, on note la présence de quatre entreprises qui ne trouvent aucun intérêt à développer de nouveaux marchés à l'étranger. Par conséquent, E1, E2, E6, E7 se contentent des marchés déjà acquis aux États-Unis. C'est une stratégie qui vise souvent l'amélioration de la qualité des produits et services offerts par les entreprises. De même, dans d'autres cas, cette stratégie est appuyée par des entraves, tels que, les coûts élevés du transport, et les problèmes financiers.

E3, E4, E5 déclarent avoir conquis de nouveaux marchés à l'étranger ces quatre dernières années. Les dirigeants de ces entreprises ont souligné que les activités de veille commerciale ont stimulé cela d'une manière non négligeable. Ainsi, elles affirment n'avoir jamais pu être capables de développer de nouveaux marchés étrangers sans la présence d'informations riches surtout sur les besoins des clients dans ces pays.

Les résultats révèlent que P10 est moins exact. En conséquence, on ne peut retenir que les activités de veille commerciale aident les PME exportatrices à conquérir de nouveaux marchés.

P11 Les activités de veille commerciale aident les PME exportatrices à mieux satisfaire la clientèle.

À l'unanimité, les entreprises interviewées ont reconnu l'importance du rôle des activités de veille commerciale dans la satisfaction des clients. Cependant, ces activités ont permis dans plusieurs cas de développer de nouveaux procédés de production et satisfaire de nouveaux besoins des clients (voir la présentation de chaque entrevue). De même, ces activités ont permis de réduire le nombre de retours de marchandises, de

réduire le nombre de réclamations, et d'améliorer la qualité des produits et services offerts par les entreprises, ce qui a fidélisé la clientèle. Dans d'autres cas, ces activités ont encouragé quelque entreprises à développer de nouveaux marchés à l'étranger. Ainsi, les résultats révèlent que P11 est prometteuse.

Tableau 12 Confrontation des propositions de recherche avec les informations primaires

Propositions	Résultats
P1 La recherche des informations est discontinue.	Contraire à nos attentes
P2 Les sources d'informations sont souvent informelles.	Tel que prévu
P3 Le traitement ainsi que la diffusion des informations sont souvent informelles.	Tel que prévu
P4 On suppose que plus l'environnement est complexe, plus les PME exportatrices font appel aux activités de veille commerciale.	Tel que prévu
P5 L'attitude proactive du dirigeant favorise la présence des activités de veille commerciale dans les PME exportatrices.	Contraire à nos attentes
P6 Les activités de veille commerciale sont contrôlées en grande partie par le dirigeant et impliquent moins le personnel.	Tel que prévu
P7 Plus le dirigeant a une grande expérience dans le domaine des exportations, plus on assiste à la présence des activités de veille commerciale.	Contraire à nos attentes
P8 Le recours aux réseaux d'informations stimule les activités de veille commerciale dans les PME exportatrices.	Tel que prévu
P9 Les pratiques de veille commerciale aident les PME exportatrices à accroître le chiffre d'affaire des exportations.	Tel que prévu
P10 Les activités de veille commerciale aident les PME exportatrices à conquérir de nouveaux marchés à l'étranger.	Contraire à nos attentes
P11 Les activités de veille commerciale aident les PME exportatrices à mieux satisfaire la clientèle.	Tel que prévu

CHAPITRE VI

CONCLUSION

La présente étude était menée dans le but de comprendre le comportement et l'attitude des PME exportatrices Québécoises face aux changements de l'environnement externe. Bien entendu, celui-ci est trop vaste pour que notre recherche puisse étudier toutes ses composantes. Guidée par la satisfaction et la fidélisation des clients, notre recherche s'est voulue une analyse des activités de veille commerciale et de leur contribution à une meilleure performance des PME exportatrices du Québec.

V.1 Les principaux résultats

L'objectif de cette étude est, d'une part, de détecter les activités de veille commerciale dans les PME exportatrices, et, d'autre part, de trouver le lien qui pourrait exister entre les activités de veille commerciale et la performance de ces PME.

En vue d'une meilleure compréhension de l'organisation des activités de veille commerciale dans les PME exportatrices, il nous a semblé important de nous baser sur des propositions théoriques pour les valider ensuite auprès de ces organisations. Cette procédure a permis de confronter les écrits théoriques avec ce qui se passe réellement auprès des PME exportatrices.

Sans pour autant revenir sur les détails, on distingue trois types de PME exportatrices dans notre échantillon. E2, E5 et E6 sont des PME exportatrices en transition, appelées également les petits exportateurs. E1 et E7 sont des PME exportatrices opportunistes. E3 et E4 sont des PME exportatrices professionnelles, appelées également les spécialistes en exportation.

Les résultats que nous avons obtenus nous permettent de soutenir l'importance et la présence des activités de veille commerciale. Ainsi, les sources d'informations utilisées

par les PME exportatrices étudiées sont souvent informelles. Le traitement ainsi que la diffusion des informations recueillies sont souvent informelles. Par ailleurs, plus l'environnement est complexe, plus les PME exportatrices font appel aux activités de veille commerciale. De même, les activités de veille commerciale sont contrôlées en grande partie par le dirigeant et impliquent moins le personnel.

Il s'est avéré également que le recours aux réseaux d'informations stimule les activités de veille commerciale dans les PME exportatrices. Les activités de veille commerciale aident les PME exportatrices à mieux satisfaire la clientèle et accroître leur chiffres d'affaire de l'exportation.

Toutefois, les résultats démontrent que la recherche des informations n'est pas discontinuée. On a remarqué également qu'il est difficile de conclure que l'attitude proactive du dirigeant favorise la présence des activités de veille commerciale dans les PME exportatrices. On ne peut confirmer également que plus le dirigeant a une grande expérience dans le domaine des exportations, plus on assiste à la présence des activités de veille commerciale. Enfin, on ne peut reconnaître que les activités de veille commerciale aident les PME exportatrices à conquérir de nouveaux marchés à l'étranger.

Comme on l'a souligné auparavant, notre échantillon comprend deux PME exportatrices professionnelles (E3, E4). Elles exportent plus que 60% de leur chiffre d'affaire. Ces deux entreprises exportent à des marchés étrangers autres que celui des États-Unis. E3 et E4 rejoignent E1, E2, E5, E6 concernant le caractère informel de l'exercice des activités de veille commerciale. E7 fait l'exception en ayant des activités de veille formelles. E3 et E4 ont démontré une nette intention de conquérir de nouveaux marchés étrangers. À la différence des autres entreprises de notre échantillon, on comprend que l'exportation occupe une place stratégique dans E3 et E4.

Rappelons que les PME exportatrices interviewées qui exportent à des marchés étrangers autres que celui des États-Unis cherchent des informations variées. Ces PME accordent plus d'attention à l'environnement économique, culturel, social et politique des

pays pénétrés à l'étranger en plus de l'environnement micro-économique (clients, fournisseurs, concurrents, etc.). Enfin, tous les interviewés estiment que les activités de veille commerciale contribuent positivement à la meilleure performance de leur entreprises.

Les résultats de cette étude confirment l'importance de la présence des activités de veille commerciale dans les PME exportatrices. Sans pour autant revenir sur les détails, nous espérons que cette étude a permis de comprendre jusqu'à quel point la présence des activités de veille commerciale peuvent contribuer à atteindre une meilleure performance de la part des PME exportatrices.

V.2 Limites de l'étude

À priori, la taille de l'échantillon est limitée compte tenu des ressources financières attribuées à la réalisation des travaux d'enquête. De plus, interroger les dirigeants de PME n'est pas toujours facile.

Comme dans la plupart des recherches qui ont opté pour des études de cas, il s'avère impossible de généraliser les résultats de notre étude sur l'ensemble des PME exportatrices du Québec. Ce constat est fondé sur trois raisons.

La première se fait sentir au niveau de la taille de l'échantillon qui est restreinte, de sept entreprises. En conséquence, cette taille ne permet pas de révéler des résultats statistiquement convaincants.

La seconde se manifeste dans la méthode de l'échantillonnage qui est non probabiliste. Ainsi, la représentativité de l'échantillon peut être remise en cause dans le cadre de notre étude puisqu'on a retenu un seul critère de sélection lors de la recherche des entreprises. En conséquence, on a exigé une seule expérience de quatre ans et plus dans le domaine des exportations de la part des entreprises retenues. Au-delà de ce critère, la sélection s'est faite par jugement.

La troisième s'impose du fait que les entreprises étudiées exercent leurs activités dans des domaines différents. Ainsi, à titre d'exemple, Il est difficile de comparer une entreprise qui produit et exporte du sel ou de l'eau minérale naturelle et qui réalise un chiffre d'affaire inférieur à 3 millions dollars avec une autre qui exporte du bois ou des sous-produits du porc et qui réalise un chiffre d'affaire supérieur à 15 millions de dollars.

Au cours de l'enquête, on a ressenti que la mesure de la performance s'avère difficile surtout lorsqu'il s'agit de faire le lien entre celle-ci et les activités de veille commerciale. À titre d'exemple, la conquête de nouveaux marchés à l'étranger est un indicateur qui peut mesurer la performance, mais qui ne peut être lié aux seules activités de veille commerciale. En revanche, la conquête de nouveaux marchés peut être le résultats de l'exploitation de nouvelles ressources financières, de la baisse des frais de douanes, d'une croissance économique, etc. En conclusion, pour remédier à cela, il s'est avéré indispensable de se fier en grande partie aux différentes déclarations des interviewés, seuls capables de faire le lien entre la performance et les activités de veille commerciale.

V.3 Contributions et recommandations de la recherche

Comme on l'a signalé auparavant, on comprend que généraliser les résultats de notre étude sur l'ensemble des entreprises exportatrices du Québec est un processus douteux et trop risqué. En l'occurrence, notre étude a pu, dans la mesure du possible, clarifier le processus de veille commerciale en liaison avec la performance, ce qui n'a jamais été abordé, à notre connaissance, surtout dans les PME exportatrices dotées de spécificités particulières. Il est évident que les résultats de notre étude ne peuvent être généralisés, mais au contraire, ils peuvent représenter un soutien non négligeable pour les futures études qui s'intéresseront au même sujet, et qui viseront plus généraliser leurs résultats à travers un échantillon plus grand.

Les activités de veille commerciale sont assez variées et diversifiées. À cet égard, on pourra parler des clients (satisfaction, nouveaux besoins, fidélité, services offerts,

etc.), de la stratégie de l'entreprise (politique des prix, publicité, promotion, etc.), des fournisseurs (nouveaux produits, prix, qualité, services, etc.), des concurrents (prix, qualité, attitude, etc.). Comme le sujet des activités de veille commerciale est vaste, des aspects paraissent obscures et nécessitent l'attention des chercheurs. De ce fait, il sera intéressant pour les études futures se rapportant à notre problématique de recherche d'aborder d'autres aspects commerciaux autres que les clients (Ex. les fournisseurs, les concurrents, les études marketing, etc.). Ce choix pourra être d'une importance capitale dans le but d'accumuler le plus de connaissance et ainsi espérer étendre les résultats sur un plus grand nombre de PME exportatrices.

Également, une étude traitant la même problématique sur un échantillon assez grand pourra permettre de valider les résultats obtenus dans le cadre de notre recherche.

Dans le même ordre d'idées, une étude comparative des activités de veille commerciale dans les PME exportatrices et les grandes entreprises exportatrices sera intéressante dans la mesure où elle permettra de révéler les différences qui peuvent exister dans ces deux types d'organisations. Ainsi, ces mêmes différences seront probablement capables de stimuler ces activités en donnant naissance à de nouvelles explications liées à l'organisation des activités de veille commerciale dans les PME exportatrices.

De toute évidence, notre étude révèle qu'il est essentiel de venir en aide aux PME exportatrices du Québec. Dans le cadre de notre étude, cette aide doit avant tout sensibiliser les PME exportatrices au rôle des activités de veille commerciale. Ainsi, à la lumière de la gestion des ressources humaines, de la gestion financière, de la gestion de production, de la gestion des ventes, etc. L'information doit bénéficier du même intérêt et doit être gérée de façon similaire à celle des autres activités de gestion dans l'entreprise. Cette sensibilisation doit être assurée avant tout par les chercheurs, le gouvernement, les banques, les organismes octroyant des crédits aux jeunes promoteurs, etc. Bref, tous les tiers qui peuvent avoir une influence sur les dirigeants de ces PME.

Dans notre étude, on s'est limité à la région économique 04 de la Mauricie. Donc, il sera important pour les recherches futures de s'étendre à d'autres régions du Québec.

Notre étude a révélé que les PME québécoises exportent plus au marché des États-Unis. Est-ce qu'on peut parler d'une grande dépendance économique? Est-ce que les PME québécoises ont intérêt à s'ouvrir sur de nouveaux marchés étrangers? Est-ce que cette dépendance aura des répercussions négatives ou positives sur les PME québécoises à long terme? Est-ce que les PME québécoises ont intérêts à développer les mêmes marchés aux États-Unis? Hélas, notre étude ne peut répondre à cette série de questions qui dépassent notre champ d'investigation. On peut croire qu'une étude orientée vers cette direction sera utile tout en exploitant les publications déjà faites sur le même sujet.

BIBLIOGRAPHIE

- Adriq, (1995), « La veille technologique : *positionnement technologique, synthèse des échanges entre les participants* », Ression 15 oct.
- Apostodis, P., (1997), « *Criteria for success in small business* », Journal of small business management, vol. 15, n°1, pp. 48-51.
- Argentini, J. (1976), « *Corporate Collapse* », New York, MC Graw-Hill.
- Baumard, P., (1996), « *Organisation déconcertées : La gestion stratégique de connaissance* », Masson éditeur. Paris.
- Baumard, P., (1997), « *Prospective à l'usage du manager* », Édition Litec.
- Bigras, Y., (1994), « *Modifications récentes de la fonction logistique chez les PME exportatrices et non exportatrices Québécoises* », Revue Internationale PME, vol.7, n°2.
- Blili, S., (1997), « *Les PME bilan et perspectives* », 2ème édition, Chapitre 9. Presse universitaire. Trois-Rivières. GREPME. 1997.
- Boyer, M., (1994), « *La performance des PME dans l'attaque des marchés internationaux : Une étude de cas dans un contexte d'île périphérique de la CEE* », Revue Internationale PME, vol.7, n°2.
- Capiez, A., (1992), « *Les chances de succès des petites entreprises : vers un diagnostic d'émergence* », Revue Internationale PME, vol.5, n°2.
- Choquette, C., et Brunelle, J., (1985), « *Le management de la PME* », Édition BO-PRE.

- Daft, R., Sormunen, J., Parks, D., (1998), « *Chief executive scanning, environnement characteristics, and company performance : an empirical study* », Journal, vol.9, 123-139.
- Debrinay, G., (1990), « *Les nouvelles lois de la compétitivité* », Harvard L'expansion.
- Dickinson, R.A., Ferguson, C.R., Sicar, S., (1984), « *Critical success factors and small business* », Journal of small business management, vol.3, jan.-March, pp.49-57.
- Dollinger et Marc, J., (1992), « *Measuring effectiveness in entrepreneurial organization* », International Small business journal, 3, 1, pp. 10-20.
- Fann, G.L. et L.R. Smeltzer, (1989), « *The use of information from and about competitors in small business management* », Entrepreneurship Theory and Practice, vol.13, n°4, p. 36-46.
- Faucon, E. et Levratte N., (1994), « *PMI en situation d'insularité et marchés internationaux, le cas de la Corse* », Revue Internationale PME, vol.7 n°2.
- Gasse, Y., (1989), « *L'utilisation de divers techniques et pratique de gestion dans la PME* », Revue Internationale de gestion des PMO, vol.4, n° 1, p. 3-11.
- Gibiat, M., (1994), « *Les modèles intégrés de la décision d'exporter en PME/PMI : Synthèse des recherches depuis 20ans* », Revue Internationale PME, vol.7, n°2
- Giraud, G., (1991), « *Les PME dans le commerce extérieur Français : D'une proximité régional à une proximité de delà* », Revue Internationale PME, vol.4 n°2.
- Guilhon, A., Guilhon, B., et Perguin, D., (1994), « *Innovation et exportation : Quelle comptabilité pour les PME ?* », Revue Internationale PME, vol.7. n°2

- Hégo, É., (1994), « *Le recours des PME au conseil à export, une démarche réelle mais encore confuse : Le cas des industries agro-alimentaires* », Revue Internationale PME, vol.7. n°2
- Ibrahim, A.B., Goodwin, J.R., (1984), « *Toward excellence in small business* », Acte du colloque international sur la PME, Trois-Rivières, Québec.
- Jacob, R., Julien, P.A., (1996), « *Entreprises en réseau, information et apprentissage, compte rendu du colloque international : l'entreprise face à la société d'information* », INSCAE, Antananarivo, Madagascar, 4-6 Mars 1996 n°96-01-C.
- Jacob, R., Julien, P.A., Raymond, L., (1996)., « *L'organisation apprenante ou apprendre en réseau* », Communication présentée dans le cadre du 9^{ème} congrès de l'association internationale de psychologie du travail de langue Française, Université Sherbrooke, 27-29 Août 1996, 96-15-c.
- Jenning, P., and G. Beaver (1997), « *the performance and competitive advantage of small firms : a management perspective* », International small business journal, vol.15, n° 2, PP. 63-75.
- Johnson, L.J. et R. Kuehn, (1987), « *The small business owner-managers search for external informations, Journal of Small Business Management* », vol.25, n°3, p. 50-65.
- Joyal, A. et Ramangalahy, C., (1993), « *Typologies des comportement stratégiques des PME exportatrices : Une étude de cas* », Colloque Francophone de la PME, Carthage, Tunisie, 28-30 octobre.

- Julien, P.A., Joyal, A. et Deshaies, (1993), « *L'exportation des PME Québécoises et l'accord de libre échange avec les Etats-Unis* », Revue Internationale PME, vol.6, n°1, pp. 69-70.
- Julien, P.A., Joyal, A., Deshaies. et Ramangalahy, C., (1995), « *Une typologie des comportements stratégiques des exportations* », GREPME Revue de gestion, université du Québec à Trois-Rivières.
- Julien, P.A., (1996), « *Le contrôle de l'information « riche » par des réseaux : Clef du dynamisme des PME* », Acte du 3^{ème} congrès international Francophone de la PME, tome 2, Trois-Rivières.
- Julien, P.A. et Marchesnay, (1996), « *Entrepreneuriat* », Édition Économica.
- Julien, P.A., (1994), « *Les nouvelles technologies dans les PME manufacturières Québécoises* », Gestion novembre 1994.
- Julien, P.A., Carrier, J.B., Hébert, (1988), « *Les facteurs de diffusion et de pénétration des nouvelles technologies dans les PME manufacturières Québécoises* », Revue Internationale PME, vol.1, n°2, 193-223.
- Julien, P.A., Raymond, L., Jacob. et Ramangalahy, C., (1996), « *La veille technologique une étude empirique des pratiques des PME manufacturières* », Acte du 3^{ème} congrès international francophone de la PME, Tome 1, Trois-Rivières.
- Julien, P.A., Raymond, L., Jacob. et Ramangalahy, C., (1997), « *Information, stratégie et pratiques de veille technologique dans les PMI, système d'information et management* », vol.2, p.63-83.

- Julien, P.A. et al., (1995), « *La veille technologique dans les PME manufacturières Québécoises* », Rapport préliminaire remis au CEFRIO, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Julien, P.A. et Raymond, (1991), « *Facteurs discriminants de l'adoption des nouvelles technologies dans les PME de service* », GREPME, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Kaish, S. et Gilard, B., (1991), « *Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives : Sources, internet, general alertness* », Journal of business venturing, n°6, pp. 45-61.
- Kathawala. et alii, (1989), « *Exporting practices and problems of Illinois Firms* », Journal of Small Business Management, vol.27 n°1.
- Kidder. T., (1981), « *La nouvelle entreprise-réseau* ».
- Lalonde, C. et D'Amboise, G., (1984), « *Le propriétaire dirigeant failli : les éléments d'un profil* », Revue PMO, Chicoutimi.
- Lebraty, J.F., (1994), « *Décisions et intuition*, cahier de recherche et du RODGE, IAE de MICE », n°94/09.
- Lesca, H., (1982), « *Structure et système d'information facteurs de compétitivité de l'entreprise* », Paris Édition Massonp
- Lesca, H. et Caron, M.L., (1994), « *Un instrument pour évaluer les progrès de veille stratégique dans l'entreprise : Fondements et validation dans le cas de PME/PMI* », Université de Grenoble, France.

- Lesca, H. et Lesca, E., (1995), « *Gestion de l'information : Qualité de l'information et performance de l'entreprise* », Paris, Édition Litec, pp. 182-183.
- Lesca, H. et Raymond, L., (1993), « *Expérimentation d'un système-expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME* », Revue Internationale de PME, vol.6, n°1, 1993.
- Lesca, H., (1989), « *Information et adaptation de l'entreprise* », Paris Édition Masson, pp.140-148.
- Léontine, S., (1993), « *Influence de la relation structure technologie sur la performance des entreprises manufacturières du BENIN* », Mémoire de recherche, Université du Québec à Chicoutimi, pp.60-64
- Lorrain, J., Dussault, L., (1988), « *Relation, betiven psychological characteristics. Administrative behaviors, and success of founder entrepreneurs at the start-up stage* », *frontiers of entrepreneurship research*.
- Marteau, G. et Lesca, L., (1986), « *Pourquoi surveiller son environnement?* », Direction et gestion n°2/1986.
- Martinet, B. et J.M., Rhibault, (1989), « *La veille technologique, concurrentielle et commerciale* », Paris les Édition d'organisation. pp.245- 255.
- Meredith, G.G. et Nelson, R.E. et Neck, P.A., (1982), « *Gestion et esprit d'entreprise* », Guide à l'usage des PME. Bureau International du travail Genève.
- Miesenbrock, K.J., (1988) « *Small Business and exporting : a litterature review* », International Small Business management, vol.6, n°2.

Mintzberg, H., « Structure et dynamique des organisations », Les éditions d'organisations, 1982.

Perrault, Y.G., Fuatruault, P., Fournier.G., (1987), « *Causes de succès des PME* », Document de travail. n°15-87. Centre de recherche en gestion. Université du Québec à Montréal.

Perreault, Y.G. et Dell'Amello, P., (1983), « *Le gestionnaire et la PME* », *Programme de formation de l'homme et de la femme d'affaires*, Chaire de management Macdonald Stewart, UQAM.

Peterson, R., Ronstadt, R. et Wallot, H., (1990), « *Le réseau entrepreneurial : Une arme discrète indispensable à l'entrepreneur à succès* », *Revue PMO*, vol.5, n°1.

Porter, M., (1982), « *Le choix stratégique et concurrence : techniques d'analyse de secteurs et de la concurrence dans l'industrie* », Paris : Économica, 1982.

Porter, M.E., (1990), « *Choix stratégique et concurrence* », Économica, Paris, chap.1. l'analyse structurelle des secteurs.

Pras, B. et Boutin, A., (1995), « *Les Euro-PME. (Chapitre 6, l'organisation de la veille dans les PME-PMI face l'Europe* », Édition Économica, pp.135-162.

Ranquillo, A. et Saurina, C., (1994), « *Développement national de la très petite entreprise dans la région de Girona* », *Revue Internationale PME*, vol.7. n°2

Roberta, M., (1993, Septembre) « *Why you should analyze the competition* », *Nations Business*; Washington.

Romagni, P., Moriou, S., Orvon, J.J., Bost, I., (1997), « *Quatre outils pour changer l'entreprise* ». GO édition, les guides conseil de challenge, pp.9-25.

- Roper, Stephen, (1998), « *entrepreneurial characteristics, strategic choice and small business performance* », *Small business economics*, vol.11, pp.11-24.
- Sandberg, William, R., et Charles, w., Hoffer, (1987), « *Improving new venture performance the role of strategie, Industry and the entrepreneur* », *Journal of business venturing* 2, pp. 5- 28.
- Smith. K.G., Gannon. J.M., « *Organisationnal effectiveness and professionally managed firms* ». *Journal of small business management*. vol 25. Juillet 1987. pp.14-21.
- Steinmer, M.P., Solem, O., (1988), « *Factor for success in small manufacturing firms* », *Journal of small business management*, vol. 26, n°1, January.
- Strauss-Kahn, D. (1991), « *Management stratégique des PME/PMI guide méthodologique* », Edition Économica.
- Strauss-Kahn, D. (1991), « *Management stratégique des PME/PMI guide méthodologique*», Edition Économica.
- Thérin. F., (1995), « *L'implication à l'export des PME/PMI : Le cas des sous-traitants de l'industrie aéronautique civile en midi-Pyrénées* ».
- Toulouse, J.M., (1980), « *Stades de développement de l'entreprise et défis pour l'entrepreneur* », *Revue commerce*, vol, 1-6, pp.124-134.
- Vergnaud Schaffer, M.P., (1993), « *Veille de l'entreprise et performance- Une approche pour les PME* », *Direction et gestion des entreprises*, n°143, Septembre-Octobre 1993.
- Y. Simon (éd.), « *Encyclopédie de gestion* », Tome2, Économica, Paris, pp.1556-1586.

ANNEXE
GUIDE D'ENTREVUE



3351, boulevard des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières (Québec) Canada
G9A 5H7

INSTITUT DE RECHERCHE SUR LES PME

Téléphone : (819) 376-5235
Télécopieur : (819) 376-5138
Courrier électronique : lnrpme@uqtr.quebec.ca

Le 24 novembre 1999

Objet: Recommandation de Monsieur Rabie Moumni

Madame, Monsieur,

Je suis directeur de la maîtrise en gestion des PME et j'ai également le plaisir de diriger le mémoire de maîtrise de M. Rabie Moumni. M. Moumni réalise une recherche qui porte sur la veille commerciale dans les PME exportatrices du Québec.

Dans le cadre de cette recherche, M. Moumni doit faire quelques entrevues avec des propriétaires-dirigeants de PME exportatrices. C'est la raison pour laquelle il vous a contacté. Vous comprendrez sans doute qu'il est important que nous puissions compter sur votre collaboration afin de valider de façon pratique notre travail d'analyse. Il s'agit d'une démarche qui est importante dans la formation de l'étudiant, mais les résultats de cette recherche pourront également vous être utiles. Nous pourrions d'ailleurs vous les fournir à la fin de celle-ci.

Je vous demande donc de consacrer moins d'une heure de votre temps pour répondre à quelques questions. Si vous voulez des informations supplémentaires, n'hésitez pas à me contacter.

Je vous remercie pour votre attention et vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Yvon Bigras, Directeur
Maîtrise en gestion des PME

Guide d'entrevue :

À :

Date :

Ré :

Le but de cette étude est de connaître le comportement des PME exportatrices à l'égard des activités de veille commerciale. Ainsi, cette recherche se veut une étude du degré de contribution de ces activités de veille commerciale dans la performance des PME exportatrices.

Les réponses aux questions de notre guide d'entrevue prendront au plus 45 MINUTES de votre temps. Cette tâche vous permettra, de développer vos capacités d'écoute de l'environnement en remettant en question les techniques utilisées par votre entreprise. De plus, cette recherche pourra sensibiliser le gouvernement sur l'importance de l'information et sa contribution dans la performance des PME exportatrices.

Ce guide d'entrevu est composé de cinq parties qui s'achèment logiquement. Il reste à vous annoncer que les réponses seront traitées confidentiellement.

Merci de votre précieuse collaboration.

CONFIDENTIEL

PARTIE. 1 Identification de l'entreprise

Le but des questions de cette partie est de mieux connaître l'entreprise en question, et ainsi s'assurer qu'elle respecte les critères de sélection fixés pour notre étude.

Identification du répondant

1.1- Nom du répondant

1.2- Âge

1.3- Depuis combien de temps vous travaillez dans l'entreprise ?.....

1.4- Poste occupé actuellement dans l'entreprise

1.5- Depuis

1.6- Niveau de scolarité.....

☐ Primaire

☐ Universitaire (Certificat, Bac, Maîtrise)

☐ Secondaire

☐ Formation professionnelle

Renseignement sur l'entreprise

1.7- Nom de l'entreprise

1.8- Localisation de l'entreprise

1.9- Date du démarrage

1.10- Les activités principales de l'entreprise.....

1.11- Le nombre d'employés de l'entreprise

1.12- Chiffre d'affaire en milliers de dollars

Moins que 250
entre 500 et 750

☐ entre 250 et 500
☐ plus que 750

1.13- Le pourcentage des exportations dans le chiffre d'affaire

.....
.....

PARTIE 2. Profil entrepreneurial du propriétaire-dirigeant

Les questions de cette partie tentent d'étudier la personnalité et l'attitude du propriétaire-dirigeant, de même que le rôle attribué à l'information dans son système de gestion..

Identification du propriétaire-dirigeant

2.1- Nom du propriétaire dirigeant

2.2- Âge

2.3- Niveau de scolarité

☐ Primaire

☐ Secondaire

☐ Universitaire (Certificat, Bac, Maîtrise)

☐ Formation professionnelle

2.4- L'expérience dans les affaires
.....
.....

2.5- L'expérience dans les exportations
.....
.....

2.6- Que représente l'exportation pour vous?

☐ La création de nouveaux débouchés

☐ Une nécessité causée par l'étroitesse du marché nationale

☐ Autres :
.....

2.7- Vos responsabilités dans l'entreprise sont-elles limitées ou non ?
.....

2.8- Quelles sont les personnes qui ont l'habilité à la prise de décisions dans l'entreprise?

☐ Les dirigeant

☐ Le personnel de production

☐ Le personnel de vente

☐ Autres employés.....
.....

2.9- Qu'est ce qui intervient le plus dans la prise de vos décisions?

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> L'intuition | <input type="checkbox"/> Les pressions de l'environnement |
| <input type="checkbox"/> Suivre les concurrents | <input type="checkbox"/> S'adapter |
| <input type="checkbox"/> Créer les opportunités | <input type="checkbox"/> Saisir les opportunités |
| <input type="checkbox"/> Le désir de prendre l'avance sur les concurrents | |
| <input type="checkbox"/> Autre..... | |
-

Stratégie du propriétaire-dirigeant

2.10- Prière de mentionner les objectifs suivis par l'entreprise !

- ☐ Croissance du chiffre d'affaire des exportations
 - ☐ Variation des produits exportés
 - ☐ Conservation de la part de l'entreprise dans les marchés étrangers
 - ☐ Croissance de la part de l'entreprise dans les marchés étrangers
 - ☐ Pénétration de nouveaux marchés à l'exportation
 - ☐ Prévoir les événements et prendre l'avance
 - ☐ Autre.....
-

2.11- Quel importance accordez-vous à l'information pour pénétrer de nouveaux marchés étrangers?

Aucune	Faible	Moyenne	grande	Excessive

2.12- Comment qualifiez-vous la recherche des informations dans votre entreprise?

- ☐ Spontanée, qui se fait au besoin
 - ☐ Systématique, qui se fait régulièrement
 - ☐ Autres
-

PARTIE 3 : Aspects et pratiques de la veille commerciale

Les questions qui suivent mettent l'accent sur les activités de veille commerciale et les pratiques de gestion dans l'entreprise.

De prime à bord, la veille commerciale suppose 3 étapes qui se suivent dans un ordre logique et linéaire : la collecte des informations, l'analyse ou le traitement des informations collectées et enfin la prise et la diffusion des informations.

3.1- Quelles sont les différentes sources d'informations auxquelles vous avez le plus tendance à utiliser ?

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> les Administrations Provinciales et Municipales | <input type="checkbox"/> les Administrations Fédérales |
| <input type="checkbox"/> les regroupements de gens d'affaire | <input type="checkbox"/> la R&D. |
| <input type="checkbox"/> les conseils d'entreprises et les banques | <input type="checkbox"/> les Associations Commerciales |
| <input type="checkbox"/> la documentation | <input type="checkbox"/> les banques de données |
| <input type="checkbox"/> les brevets | |
| <input type="checkbox"/> les revues professionnelles | <input type="checkbox"/> les sous-traitants |
| <input type="checkbox"/> les anciens étudiants ou élèves | <input type="checkbox"/> les études publiées |
| <input type="checkbox"/> l'utilisation des Chambres de Commerce et des Chambres Syndicales | |
| <input type="checkbox"/> l'utilisation des laboratoires d'écoles ou d'universités | |
| <input type="checkbox"/> le Ministère des Affaires Étrangères et du Commerce Internationale | |
| <input type="checkbox"/> les Bureaux Commerciaux du Canada à l'étranger | <input type="checkbox"/> les statistiques douanières |
| <input type="checkbox"/> l'exploitation du carnet d'adresse | |
| <input type="checkbox"/> la visite des foires et des salons | <input type="checkbox"/> les dîners d'affaire |
| <input type="checkbox"/> la participation à des clubs patronaux | <input type="checkbox"/> les fournisseurs |
| <input type="checkbox"/> les concurrents | <input type="checkbox"/> les clients |
| <input type="checkbox"/> les voyages d'étude à l'étranger | <input type="checkbox"/> l'achat de produits concurrents |
| <input type="checkbox"/> la visite d'entreprise au Canada et à l'étranger | |
| <input type="checkbox"/> les représentants d'entreprises ayant du succès sur les marchés ciblés à l'étranger | |

3.2- Veuillez préciser les sources d'informations auxquelles vous optez le plus!

Commentaire	Rarement	Souvent
Sources verbales		
Sources écrites		

3.3- Comment traitez-vous les informations collectées ?

- ☐ Par des réunions formelles du travail ☐ Par des réunions informelles du travail
☐ Par des techniques d'informatique ☐ Autres

3.4- Comment diffusez-vous les informations dans votre entreprise?

- ☐ Par des réunions formelles du travail ☐ Par des réunions informelles du travail
☐ Par des techniques d'informatique ☐ Autres.....

3.5- Parmi les personnes indiquées ci-dessous, quelles sont ceux qui prennent part dans les activités de veille commerciale?

- ☐ Le propriétaire-dirigeant ☐ Le personnel de production
☐ Le personnel de vente ☐ Autres employés.....

3.6- L'information parvient-elle à temps?

- ☐ Rarement ☐ Souvent

3.7- L'information est-elle adaptée à votre entreprise ?

- ☐ Rarement ☐ Souvent

Pratiques de gestion

3.8- Ou exportez-vous ?.....
.....
.....

- 3.9- Disposez-vous de plans formels d'exportation (plan marketing, plan financier, etc.) ? Si oui, qui les préparent?.....**
.....
.....
- 3.10- Est ce que vous avez l'intention de pénétrer de nouveaux marchés ?**
.....
.....
.....
- 3.11- Comment est prise la décision de pénétration de nouveaux marchés ? Qu'elles sont les personnes impliquées dans cette décision?.....**
.....
.....
- 3.12- Pouvez-vous nous citer vos points faibles et forts à l'égard des exportations?.....**
.....
.....
- 3.13- Quelle importance attribuez-vous à l'information pour conserver votre part de marché à l'étranger et/ou pénétrer de nouveaux marchés à l'étranger ?**
.....
.....
.....
- 3.14- De quelle façon surveillez-vous les besoins de votre clientèle ?.....**
.....
.....
- 3.15- Faites-vous de la sous-traitance pour d'autres entreprises ? Veuillez argumenter votre réponse !.....**
.....
.....
- 3.16- Faites-vous de la recherche et développement dans vos activités d'exportation ? Veuillez argumentez votre réponse !.....**
.....
.....
.....

PARTIE 4 Mesure de la performance

Les questions qui suivent tentent de rassembler un ensemble d'indicateurs capables de nous aider à mesurer la performance des entreprises étudiées.

4.1- Comment a évolué le chiffre d'affaire de votre entreprise durant les quatre dernières années?.....

.....

4.2- Comment a évolué le pourcentage des exportations dans le chiffre d'affaire durant les quatre dernières années?.....

.....

4.3- Quels sont les marchés étrangers que vous avez pu conquérir les quatre dernières années?.....

.....

4.4- Que signifie pour vous la satisfaction de la clientèle ?.....

.....

4.5- Jugez-vous que votre clientèle est satisfaite de vos produits et services? On aimerai savoir le degré de réclamations de la clientèle, ainsi que la fréquence du retour des produits vendus!.....

.....

4.6- Jusqu'à quel point jugez-vous que les informations collectées ont contribué à mieux satisfaire votre clientèle?.....

.....

4.7- Pensez-vous que les pratiques de veille commerciale ont aidé l'entreprise à atteindre une meilleure performance Croissance du chiffre d'affaire, conquête de nouveaux marchés, satisfaction de la clientèle)?.....

.....

PARTIE 5 L'environnement externe

Les questions qui suivent se veulent une analyse du comportement de l'entreprise vis-à-vis des composantes de l'environnement externe.

L'environnement externe est vaste. Il inclut l'environnement micro-économique (fournisseurs, clients, concurrents, etc.) et l'environnement macro-économique (culturel, social, politique, économique, réseaux d'informations, etc.).

5.1- Prière de mentionner le type d'information auquel vous avez le plus besoin pour conserver votre part de marché à l'étranger et ainsi pour pénétrer de nouveaux marchés à l'étranger?

- | | |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sur l'environnement politique | <input type="checkbox"/> Sur les indicateurs économiques |
| <input type="checkbox"/> Sur les coutumes et les traditions | (Ex. taux de change) |
| <input type="checkbox"/> Sur les nouveaux besoins des clients | <input type="checkbox"/> Sur la satisfaction des clients |
| <input type="checkbox"/> Sur les fournisseurs | <input type="checkbox"/> Sur la concurrence |
| <input type="checkbox"/> Autres..... | |

5.2- Qu'est ce qui vous pousse à chercher des informations sur votre environnement externe? (la concurrence, l'évolution des besoins de la clientèle, s'adapter avec les changements environnementaux, prévoir les changements environnementaux, etc. ?.....

5.3- Que signifie pour vous la complexité de l'environnement?

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Abondance des informations | <input type="checkbox"/> Rareté des informations utiles |
| <input type="checkbox"/> Grande diversité des informations | |
| <input type="checkbox"/> Difficulté de collecter les informations les plus utiles | |
| <input type="checkbox"/> Difficultés de prévoir le comportement des clients | |
| <input type="checkbox"/> Difficultés de suivre le comportement des concurrents | |
| <input type="checkbox"/> L'obligation de changer en permanence la stratégie de l'entreprise | |
| <input type="checkbox"/> Autres..... | |

5.4- Jugez-vous que la complexité de l'environnement externe menace la survie de votre entreprise ? veuillez argumenter!.....

5.5- Pensez-vous que les pratiques de veille commerciale peuvent atténuer la complexité de l'environnement externe?.....

.....
.....

5.6- Recourez-vous aux réseaux d'informations? Si oui, pensez-vous que ces réseaux stimulent les activités de veille commerciale?

.....
.....
.....

5.7- Pensez-vous que le recours aux réseaux d'informations peut-il atténuer la complexité de l'environnement?

.....
.....

Conclusion

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....